

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR

SEDE ECUADOR

AREA DE GESTIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

“UNA PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DEL PROCESO INTERNO A
TRAVES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. CASO DE UNA COMPAÑÍA
DE PINTURAS”

LIC. CARLOS OSWALDO SILVA CASCANTE

2005

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previo a la obtención del grado de Magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, faculto al Centro de Información o a la Biblioteca de la Universidad para que haga de esta tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la Universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis, o parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Lic. Carlos Oswaldo Silva Cascante

Quito, septiembre 5 del 2005

UNIVERSIDAD ANDINA SIMON BOLIVAR

SEDE ECUADOR

AREA DE GESTIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

“UNA PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DEL PROCESO INTERNO A
TRAVES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. CASO DE UNA COMPAÑÍA
DE PINTURAS”

LIC. CARLOS OSWALDO SILVA CASCANTE

TUTOR: ECO. WILSON ARAQUE

2005

INTRODUCCION:

En los actuales momentos las Compañías del sector industrial en el Ecuador deben presentar una eficiente gestión.

Los cambios tecnológicos, socio cultural y político han sido factores importantes para que las Compañías se desarrollen en los entornos más globalizados y dinámicos, donde la competencia es cada vez más agresiva. Dichos cambios han tenido una influencia en los sistemas de control.

Los costos de fabricación directos son significativamente menos importantes, mientras que los costos indirectos como la investigación y desarrollo, logística, etc., han aumentado su importancia. Los productos tienen un ciclo de vida más corto; la satisfacción de los clientes, innovación en los procesos, calidad, flexibilidad, plazo de entrega, productividad o el ingreso en el mercado; son tangibles e intangibles del desempeño de sus actividades.

Con estos antecedentes existen pocas Compañías industriales que manejan su gestión a través de indicadores, donde la medición de los resultados financieros y no financieros de los factores clave que influye en los resultados futuros, derivados de la visión y de la estrategia de la organización de las Compañías.

Por lo expuesto, el tema dentro del Programa de Maestría en Dirección de Compañías, a efectuarse en una Compañía de pinturas es:

“UNA PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DEL PROCESO INTERNO A TRAVES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. CASO DE UNA COMPAÑÍA DE PINTURAS”

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis de investigación tiene como objetivo presentar “Una propuesta de fortalecimiento del proceso interno a través de Cuadro de Mando Integral. Caso de una compañía de pinturas”, dicha propuesta se realiza de acuerdo a los objetivos y metas establecidas dentro de la planeación estratégica.

Los objetivos y metas son establecidos previamente en el mapa estratégico, la cual se debe cumplir lo propuesto y para esto se tiene la necesidad de cumplir con un sistema de gestión, que es el Cuadro de Mando Integral, donde se puedan medir la gestión de la compañía por medio de indicadores financieros y no financieros.

Con esto se pretende fortalecer los procesos internos para mejorar la productividad y eficiencia de la industria de las pinturas y dejar una pauta de cómo se debe medir la gestión. Se puede mencionar que en los actuales momentos el mundo se encuentra globalizado y se necesita medir como está la compañía frente a otros, esto se debe lograr con la participación de todo el personal que hacen la empresa.

AGRADECIMIENTO

A Dios, a mi esposa y mi hijo.

DEDICATORIA

La presente investigación está dedicado a mi hijo Gerardo y mi esposa, a quienes los amo profundamente; a mi hijo a quién aspiro ser su ejemplo, tratando siempre de cumplir fielmente con responsabilidad guiándole por la senda del bien. Esto representa para mí la oportunidad de honrar a Dios a través del desarrollo profesional, contribuyendo al desarrollo de nuestro País y dar un porvenir digno para mi familia.

INDICE

CAPITULO 1

Resumen del Plan se Tesis.....	Pág. 13
Planteamiento del Problema	
Justificación e Importancia	
Objetivo.....	Pág. 14
Objetivo General y Objetivo Específico	
Marco Teórico	
Hipótesis.....	Pág. 15
Metodología.....	Pág.15

CAPITULO 2

RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA	Pág. 17
2. - MARCO TEÓRICO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	Pág. 20
2.1.- ¿El por qué medir la gestión de una Compañía a través de Cuadro de Mando Integral?	
2.2.- El Cuadro de Mando Integral?.....	Pág. 24
2.2.1. El Cuadro de Mando Integral y las Perspectivas.....	Pág. 30
2.2.1.1. La Perspectiva Financiera.....	Pág. 31
2.2.1.2. La Perspectiva Cliente.....	Pág. 38
2.2.1.3. La Perspectiva Proceso Interno.....	Pág. 43
2.2.1.4. La Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.....	Pág. 46
2.2.2. Pilares de un Cuadro de Mando Integral	Pág. 50

CAPITULO 3

3. Análisis de la situación actual de la Empresa (FODA).....	Pág. 52
3.1. Diagnostico situacional externo.....	Pág. 53
3.1.1. Ambiente Social.....	Pág. 53

3.1.2.	Ambiente Político.....	Pág. 55
3.1.3.	Ambiente Legal.....	Pág. 56
3.1.4.	Ambiente Económico.....	Pág. 57
3.2.	Diagnostico situacional interno.....	Pág. 60
3.2.1.	Ambiente Físico.....	Pág. 61
3.2.2.	Medio Ambiente Interno.....	Pág. 62
3.2.3	Ambiente Tecnológico.....	Pág. 63
3.2.3.1.	Línea Automotriz.....	Pág. 63
3.2.3.2.	Línea de la Madera.....	Pág. 64
3.2.3.3.	Línea Arquitectónica.....	Pág. 64
3.2.3.4.	Línea Metalmecánica.....	Pág. 64
3.2.3.5.	Control de Calidad.....	Pág.65
3.2.4.	Control Ambiental.....	Pág. 65
3.2.5.	Sistemas de Información.....	Pág. 65
3.2.6.	Ambiente del Cliente.....	Pág. 66
3.2.6.1.	Descripción del cliente.....	Pág. 66
3.2.6.2.	Participación del Mercado.....	Pág. 68
3.3.	Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la Empresa.....	Pág. 70
3.3.1.	Fortalezas.....	Pág. 70
3.3.2.	Oportunidades.....	Pág. 71
3.3.3.	Debilidades.....	Pág. 71
3.3.4.	Amenazas.....	Pág. 72

CAPITULO 4

4.	Definición de Plan Estratégico.....	Pág. 74
4.1.	¿Cómo hacer una estrategia?.....	Pág. 74

4.2.	Formulación de estrategias.....	Pág. 74
4.2.1.	La etapa de insumos.....	Pág. 75
4.2.2.	La etapa de la adecuación.....	Pág. 75
4.2.3.	La etapa de la decisión.....	Pág. 76
4.3.	Estructura Competitiva.....	Pág. 76
4.4.	Matriz FODA.....	Pág. 80

CAPITULO 5

5.	Definición de objetivos estratégicos y determinación del árbol de causa y efecto.....	Pág. 82
5.1.	Matriz de Estrategias.....	Pág. 83
5.2.	El Árbol de Causa – Efecto de la Empresa.....	Pág. 86
5.3.	Definición de los indicadores críticos relacionados a los objetivos estratégicos.....	Pág. 87

CAPITULO 6

6.	Seleccionar y diseñar indicadores.....	Pág. 91
6.1.	Forma de determinar un indicador.....	Pág. 91
6.2.	¿Cómo construir los indicadores?.....	Pág. 92
6.3.	Definición de la documentación de los indicadores y los mecanismos de reporte y análisis.....	Pág.95

CAPITULO 7

7.	Medición piloto de los indicadores de la Empresa.....	Pág. 104
7.1.	Modelo de Indicadores de la Empresa.....	Pág. 105

CAPITULO 8

8.	Conclusiones y recomendaciones.....	Pág. 109
8.1	Conclusiones.....	Pág. 109
8.2.	Recomendaciones.....	Pág. 110

CAPITULO 9

9.	Anexos.....	Pág. 112
	Anexo 1. Formato de Resumen de Directriz y Medios	Pág. 112
	Anexo 2. Formato de Directriz.....	Pág. 112
	Anexo 3. Formato de Medios.....	Pág. 112
	Anexo 4. Formato de Indicadores.....	Pág. 113
	Anexo 5. Modelo de los Indicadores de la Empresa.....	Pág. 113

Bibliografía

1. R. Kaplan-D. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2da. Edición. Ediciones Gestión 200, Barcelona 2002.
2. Fred R. David Conceptos de Estrategia 5ta. Edición. Prentice-Hall Hispoamericana , México 1997
3. Información tomada de los medios de comunicación del País, en forma resumida, Diario el Comercio, El Hoy. Quito, Varias fechas año 2004
4. Información tomada de los anuarios de Compañía. Revista Matices Año 2003-2004.
5. Prospectos de Oferta Pública de Obligaciones de la Compañía, avalados por Ecuability S.A. – Picavall Subsidiaria del Banco del Pichincha. Año 2001.
6. Henry Mintzberg. El Proceso Estratégico–Conceptos, Contextos y Casos. 1era.Edición. Prentice-Hall Hispoamericana, México 1997.
7. Michael Porter. Estrategia Competitiva: técnicas para analizar a las industrias y competidores. Nueva York: Free Press, 1980.
8. Q Consultores Asesoría en Calidad y Competitividad – Anuarios. Resumen Taller Configuración Estratégica Año 2003 – 2004. Quito-Ecuador
9. Yvan C. Stocley – Francisco Amo. BSC, Cuadro de Mando Integral, Cómo transformar estrategias en acciones y resultados. Escuela de Gerencia Internacional. España 1999

CAPITULO 1

RESUMEN DEL PLAN DE TESIS

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión que busca fortalecer los procesos, donde se debe medir la cadena de valor de dichos procesos, Esta cadena se inicia con las necesidades de los clientes actuales y futuros para desarrollar nuevas soluciones a través de procesos operativos, entregando productos y servicios a los clientes, para concluir con el servicio de post venta.

JUSTIFICACION E IMPORTANCIA:

Es necesario el fortalecimiento de los procesos internos de las Compañías mediante indicadores de gestión para mejorar la productividad y eficiencia de la industria pinturera. Así como, la inclusión de nuevos indicadores para que permita optimizar los recursos y dar como resultado un producto de calidad.

Se debe considerar que debido a la apertura de las fronteras en el mundo comercial y la globalización del mismo, ha sido necesario definir indicadores de gestión aplicando el Cuadro de Mando Integral. Eso servirá como base para contar con reportes necesarios que optimicen la calidad de sus productos finales, para competir con otras Compañías y poder comparar cuan productiva es, esto le sirve para medir la eficiencia, la productividad y la competitividad, para determinar que los productos que se fabrican son de mejor calidad y a bajos costos; con esto evitan ineficiencias productivas que están en contra de la rentabilidad de las Compañías.

OBJETIVO:

Objetivo General:

Fortalecer la perspectiva de proceso interno de una Compañía que se dedica a la fabricación y comercialización de pintura, en base a conceptos y lineamientos del Cuadro de Mando Integral, con el objeto de mejora de la productividad y competitividad en la industria.

Objetivo Especifico:

- a) Construir y mejorar los objetivos e indicadores para el Cuadro de Mando Integral con énfasis en la perspectiva del Proceso Interno.
- b) Contar con reportes de gestión para contribuir a la competitividad y control.
- c) Establecer los lineamientos que contribuyan a consolidar las fortalezas y superar las debilidades de la Compañía en sus procesos internos.

MARCO TEORICO:

En los últimos tiempos las Compañías han sido competitivas en la fabricación de sus productos y solo se han orientado a la rentabilidad de sus operaciones, en algunos casos se han tecnificado en la mejora de sus procesos, pero esto significa que han dejado de lado la medición de sus procesos internos con los reportes de gestión, donde se indica claramente que los indicadores son llevados de manera inadecuada dando lugar a una baja competitividad de sus productos con costos altos, con procesos subutilizados.

La competencia industrial se está transformando en la competencia de la era de la información, donde el Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard de R. Kaplan y D. Norton) pone énfasis en los indicadores financieros y no financieros, es decir la utilización de las cuatro perspectivas (financiera, cliente, proceso interno y aprendizaje y crecimiento), que deben formar parte del sistema de información para los empleados a todo nivel de la organización, lo cual servirá para gestionar su estrategia a largo plazo, para llevar a cabo procesos de gestión decisivos como: aclarar y traducir la visión y la estrategia, comunicar y vincular los objetivos e indicadores de gestión, planificar, establecer objetivos alineados a las estrategias y aumentar el feedback y formación estratégica.

HIPÓTESIS:

En base a los lineamientos del Cuadro de Mando Integral, es posible definir los indicadores de gestión de la perspectiva de Control Interno, que contribuya a mejorar el desempeño de una Empresa dedicada a la fabricación y comercialización de pinturas.

METODOLOGÍA:

La metodología utilizada para el desarrollo de la Tesis sobre “Una propuesta de fortalecimiento del proceso interno a través de Cuadro de Mando Integral. Caso de una compañía de pinturas”, se realizó de acuerdo a la siguiente forma:

- Para la elaboración de la Planeación Estratégica se realizó con el asesoramiento de una compañía especializada en servicios administrativos de Planeación Estratégica.
- Se realizaron talleres de administración por directrices con la participación del Comité Ampliado de Gerencia, el mismo que está conformado por el Gerente

General, Gerentes de División y los Jefes Departamentales, dichos talleres se efectuaron en cuatro sesiones para determinar el despliegue de los proyectos seleccionados con la definición del Mapa Estratégico. Los talleres se realizaron en fases:

Fase 1: Análisis de entornos

La Empresa preparó y presentó análisis de entornos en las siguientes áreas:

- Reseña Histórica de la Empresa.
- Análisis de entornos externos: Ambiente Social, Político, Económico y Legal.
- Análisis de entornos internos: Ambiente del Cliente, Competidores, Físico y Tecnológico.

Fase 2: Definición Estratégica

Con la información recopilada en la etapa anterior, definimos los grandes proyectos (Directrices) cuya ejecución se diseñará posteriormente en la etapa 3.

Validación Plan Vigente

Realizamos una revisión de la Planificación proyectada en la que resaltamos la Misión, Visión

Análisis FODA

Una vez validada y aceptada en el pleno del Comité, la información recibida se procedió a analizar el entorno del negocio. El análisis ambiental externo se realizó sobre la base del análisis de las cinco fuerzas del mercado de Michael Porter. Para el análisis interno se comparó a la organización con la competencia y se identificaron Fortalezas y Debilidades. Sobre la base de este estudio, se identificó el análisis FODA. El Comité Ampliado de Gerencia definió los proyectos estratégicos, mediante el uso de la matriz FO / FA / DO / DA.

Fase 3: Implementación:

Con esta base de información y con los antecedentes planteados por el Comité Ampliado de Gerencia, se define el Mapa de la Estrategia, que servirá como plataforma para el despliegue de las directrices.

El esquema de la Planeación Estratégica está conformado con el siguiente desglose:

- Directrices
- Medios
- Actividades
- Indicadores

Cada uno de estos puntos tienen sus respectivos responsables y son medidos de acuerdo a un valor bases y un valor meta en el nivel de indicadores, y son conectados con los resultados hacia los medios y la directriz. Dichos resultados son monitoreados por medio de semaforización y cuando existen desviaciones consecutivas por tres meses se toman las acciones correctivas para encausar en el cumplimiento de las directrices.

CAPITULO 2

1. - RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA

El 26 de Abril de 1939 fue fundada en Quito la Sociedad de nombre colectivo Cóndor Industria Química Borja & Leib, conformada por dos socios, el Coronel Borja, como financista, y el técnico alemán Sr. Teodor Leib. El 7 de Diciembre de 1946, se convierte en Cóndor Industria Química S.A. y posteriormente, en 1979, se cambio al nombre actual: La Empresa S.A.

En 1972, el Sr. F. S. compra el paquete accionario de la Compañía. El Sr. F. S. de inmediato introduce cambios en el sistema de producción, compra nueva maquinaria e implanta un nuevo sistema de mercadeo de los productos de ese entonces, esmaltes (Tan), anticorrosivos, pinturas vinílicas y lacas de nitrocelulosa, tanto para madera como para autos a los que se añadió la producción de thinner.

En 1973 se compró un terreno de 16.000 m² en el sur de Quito, donde se levantó la Empresa de Resinas S.A. y luego la planta para la Empresa S.A. Posteriormente La Empresa de Diluyentes S.A. Después se realizaron otras adquisiciones hasta llegar a obtener una área de 67.706 m². Al salir la fábrica de su viejo edificio del norte en 1978, se vio la necesidad de dejar allí un punto de venta, se empezó entonces con el primer gran local de ventas, “Cadena de Distribución”. En este lugar, en 1994 se terminó de construir un moderno edificio, en donde se estableció un almacén muy amplio, salas de exhibición y oficinas en varios pisos.

En Guayaquil, en el naciente barrio “La Alborada”, se abrió otro importante almacén en 1992. La política de mercadeo cambió hace pocos años en lo referente a los almacenes

propios y es así que desde esa fecha se han inaugurado progresivamente varios almacenes en las principales ciudades del País, especialmente en la costa. Hoy, además del Centro de Distribución de Guayaquil se tienen Centros de Distribución en Ibarra, Ambato, Sto. Domingo, Manta, Machala, Cuenca y Loja.

En 1998 se fusionaron las tres Compañías, La Empresa, la Empresa de Resinas y la Empresa de Diluyentes, esta fusión ha dado mucha más eficiencia. Desde 1981 hasta 1996 se mantuvo un contrato de licencia con E.I. DuPont de Nemours, para la producción y distribución de lacas para el repinte de automóviles, también se suministra pintura a tres plantas ensambladoras de autos. Desde 1995 se comercializan pinturas de mantenimiento industrial, bajo la licencia de The Carboline Co.

Luego de un proceso que duró aproximadamente dos años, se consiguió la Certificación ISO 9001, el 26 de abril de 1996, con la calificación de Bureau Veritas Quality International. Desde 1997 se mantienen relaciones comerciales y tecnológicas en la línea de repinte automotriz, con la más grande compañía de pinturas en el mundo, Akzo Nobel, con sede en Holanda.

Actualmente se emplean un total de 230 personas, entre personal de planta, administrativo y mercadeo y 50 personas en nuestro canal propio de distribución.

Las relaciones obrero patronal se mantienen en excelente estado, siendo la función del Departamento de Desarrollo Humano preservar dicho aspecto.

Luego de un proceso continuo de mejoramiento con la ISO 9001:1994, la Compañía pensando que nuestros clientes son lo más importante decidió realizar un mejoramiento al dar un paso más, que fue migrar a la norma ISO 9001:2000, trabajo que duró

alrededor de 8 meses hasta que un 30 de octubre del 2002 se obtuvo la nueva certificación.

Pensando en la Seguridad de los Trabajadores y en el Medio Ambiente, la Compañía en 1998 empezó a implantar el Sistema de Control de Riesgos y en 1999 inició con Responsabilidad Integral. Ambos Sistemas apuntan a mejorar los controles administrativos en Seguridad Industrial, Salud Ocupacional y Protección Ambiental.

2. - MARCO TEÓRICO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

2.1. - ¿El por qué medir la gestión de una Compañía a través de Cuadro de Mando Integral?.

Las diferentes empresas en la actualidad tienen la competencia en la era de la información y ende las empresas a nivel mundial han sentido una transformación revolucionaria, donde la competencia de la era industrial se está transformando en la competencia de la era de la información. La tecnología tiene éxito, cuando las empresas encajan en sus productos, determinados por una producción estándar en masa; la información que emitieron las diferentes compañías sirve para movilizar y explotar sus activos intangibles, las compañías no podían tener una ventaja competitiva sostenible mediante la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos y llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros.

El entorno de la era de la información exige tener nuevas capacidades para disfrutar éxito competitivo; la destreza y habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles o invisibles, se ha convertido en algo mucho más decisivo que

invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos. Los activos intangibles permiten que una organización:

- ✓ “Desarrolle unas relaciones con los clientes que retengan la lealtad de los clientes ya existentes, y permitan ofrecer servicio a clientes de segmentos y áreas de mercado.
- ✓ Introduzca productos y servicios innovadores, deseados por segmentos de clientes seleccionados como objetivo.
- ✓ Produzca, según las especificaciones, unos productos y servicios de alta calidad, con un coste bajo y con otros plazos de tiempo de espera.
- ✓ Movilizar las habilidades y la motivación de los empleados para mejora continua en sus capacidades de proceso, calidad y tiempos de respuesta, y
- ✓ Aplicar la tecnología, bases de datos y sistemas de información.”¹

Los activos intangibles en los actuales momentos tiene una importancia vital para el desarrollo de sus actividades, en las cuales tiene mucha relación con los clientes, productos, innovación de nuevas tecnologías, motivación a los empleados; con lo cual los directivos hacen de estos factores intangibles una herramienta para la supervivencia de las empresas.

En la actualidad las organizaciones están constituidas sobre un conjunto de hipótesis de funcionamiento establecido. Las diferentes organizaciones de la era de la información funcionan con unos procesos integrados, que cruzan información de los diferentes módulos donde contienen información (ERP); y son combinados por la eficiencia, velocidad y calidad de los procesos integrados.

¹ R. Kaplan-D. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2da. Edición. Pág. 16

En la era industrial las empresas trabajan con clientes y proveedores con información integrada de los procesos de aprovisionamientos y producción, de forma que las operaciones se disparan a los pedidos de los clientes como resultado de los planes de producción que empujan a los productos y servicios a través de la cadena de valor, obteniendo de esta manera mejoras en el costo, calidad y tiempo de respuesta.

Las empresas de la era de la información deben aprender a ofrecer productos y servicios hechos a medida de la demanda de los diferentes segmentos de clientes. En la actualidad con las aperturas de las fronteras ya no son barreras para la competencia; las empresas de la era de la información han de combinar la eficiencia y la creciente competitividad de las operaciones globales con la sensibilidad del marketing hacia los clientes locales.

Los ciclos de vida de los productos están siendo cada vez menores, la misma que no garantiza el liderazgo del producto, las empresas deben estar en continua innovación y mejora de sus tecnologías, cambios en la trazabilidad en la fabricación de productos y/o servicios, esto puede dar una mayor importancia para el éxito.

Las empresas en la era de industrial tienen dos tipos de empleados, como son los intelectuales y los obreros que son los que producen los productos para la venta. Pero se ha visto la necesidad de perfeccionar las industrias donde las máquinas deben hacer todos los trabajos de la fuerza laboral obrera, donde el primer grupo tiene que hacer cambios en sus procesos, reducir costos, marketing, lo que significa que están incluidos en la parte productiva. En la actualidad los empleados son los que aportan un valor agregado y por la información que pueden proporcionar. Invertir en los empleados ampliando sus conocimientos y explotar dicho conocimiento se ha convertido en éxito para la empresa en la era de la información. “A medida que las organizaciones intentan

transformarse para poder competir –con éxito- en el futuro, recurren a toda una variedad de iniciativas de mejora:

- ✓ Gestión de calidad total.
- ✓ Sistema de distribución y de producción <<justo a tiempo>> (JIT).
- ✓ Competencias basadas en el tiempo.
- ✓ Reducción de costos.
- ✓ Diseño de organizaciones orientadas al cliente
- ✓ Gestión de los costos basados en la actividad (ABC y ABM)
- ✓ Otorgar poder a los empleados
- ✓ Reingeniería”.²

En la actualidad existen ya organizaciones que pueden dar soporte técnico para la implantación e implementación de todas las iniciativas anteriormente mencionadas, donde cada uno de ellos dan promesa del valor añadido para la empresa, el objetivo es que las organizaciones tengan éxito en la nueva competencia de la era de la información. Pero también pueden dar a lugar resultados negativos, es decir no están vinculados con la estrategia de la organización, ni con la consecución de los resultados financieros y económicos planteados.

“Los resultados espectaculares en la actuación exigen un cambio importante, y ello incluye realizar cambios en los sistemas de medición y gestión utilizados por la organización. La navegación hacia un futuro más competitivo, más tecnológico y más regido por la aptitud y capacidad, no puede conseguirse si uno se limita a observar y controlar los indicadores financieros de la actuación pasada.”³. Los cambios son medidos en la actualidad con los sistemas de medición y gestión como es The Balanced

² R. Kaplan-D. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2da. Edición. Pág. 19

³ R. Kaplan-D. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2da. Edición Pág. 19

Scorecard, da los resultados de una empresa, que sirve para determinar si cumple con los objetivos y metas trazadas en la Planeación Estratégica.

2.2.- El Cuadro de Mando Integral.

La administración surge como ciencia a principio del siglo pasado y desde su inicio está marcada por una gran preocupación de los administradores por el control en las empresas. Muchos han sido los criterios de los teóricos de la administración sobre lo que está es, su objetivo y sus funciones, pero ninguna de las teorías ha pasado por alto la importancia del control empresarial, aunque los diferentes conceptos que de él han desarrollado, han estado muy vinculados a las concepciones sobre las empresas y el papel de sus administradores en el momento en que han desarrollado sus teorías.

Aunque son evidentes los aportes de las corrientes administrativas al control de gestión, el desarrollo de este término no ha ido aparejado al gran desarrollo que ha tenido en las últimas décadas la ciencia administrativa, siendo así que Kaplan y Johnson, (1987) plantean que “el control de gestión tradicional detuvo su desarrollo en 1925, momento en el cual todos los procedimientos contables, aún en uso ya existían: Presupuestos, costos estándar, el modelo Du Pont, etc.”

A medida que se han tratado de adaptar los sistemas de control a las necesidades de los directivos y de las empresas en la actualidad, se evidencia una preocupación por la descentralización, la participación de todos los miembros de la organización y por concebir al control como un proceso íntimamente ligado a la estrategia y a los objetivos a largo plazo.

La necesidad del control de gestión evolucione hacia una concepción pro activa y que conjugue los aspectos internos y externos de la empresa aumenta a medida que las empresas tratan de desenvolverse en un entorno en el que las condiciones competitivas que le son impuestas a las empresas, exigen sacar el mayor provecho posible de la información interna y externa, para lograr el desarrollo de la estrategia.

Con el objetivo de resolver estas cuestiones de vital importancia para la empresa, surge en la década de los 90, el Cuadro de Mando Integral (CMI) de Kaplan y Norton, con el cual concluyen una investigación que llevaban realizando durante años. Aunque el CMI de Kaplan y Norton, es un modelo que por su validez se ha ganado su propio lugar dentro de las mejores técnicas y herramientas de la administración moderna, es importante reconocer que el camino de los instrumentos de control integrales para las empresas ha sido mucho más largo y arduo.

El CMI Integral hereda lo mejor de estos instrumentos, lo que se evidencia en:

- ✓ El uso de indicadores para lograr el monitoreo integral de la empresa de una manera más racional y simple.
- ✓ El carácter integrador y sistémico que es imprescindible en un sistema de control actual.
- ✓ La importancia de una organización donde todas las acciones estén coordinadas y donde todos los trabajadores, desde el alto mando hasta el nivel operativo, sepan cuales son los aspectos de relevancia dentro de la misma, para los cuales es importante enfocarse.

Cuando Kaplan y Norton, desarrollaron por primera vez su CMI, buscaban solamente crear una herramienta que permitiera medir los resultados tangibles e intangibles de una

empresa. En aquel momento no suponían el gran alcance que tendría esta herramienta y las posibilidades que representaría como instrumento para medir el avance estratégico, característica del CMI que ha posibilitado que este se considere hoy como el instrumento más importante dentro de la gestión empresarial en los próximos años.

De esta manera el CMI proporciona una visión dinámica de los aspectos esenciales de la actividad permitiendo esto, que se pueda observar la tendencia y la evolución de los indicadores esenciales, lo que permitirá anticipar y tomar decisiones estratégicas de una manera óptima.

“El CMI es más que un sistema de medición táctico u operativo, las empresas innovadoras están utilizando como un sistema estratégico con un enfoque de medición para llevar a cabo procesos de gestión decisivos como:

1. El aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia,
2. Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos,
3. Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feedback y formación estratégica.

El CMI empieza cuando el equipo de alta dirección se pone a trabajar para traducir la estrategia de su negocio en unos objetivos estratégicos específicos. Para fijar los objetivos financieros, el equipo debe pensar en si van a poner énfasis en el crecimiento del mercado y los ingresos o en la generación de cash flow. Pero, especialmente de cara a la perspectiva del cliente, el equipo debe ser explícito en cuanto a los segmentos de clientes y de mercado en los que ha decidido competir”.⁴ El CMI, como herramienta de sistema de gestión y de medición causa un mayor impacto cuando hace un desarrollo o

4R. Kaplan-D. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2da. Edición Pág. 23

despliegue para conducir los cambios de la organización, los mismos que son establecidos por los objetivos o directrices, como están propuestos posteriormente en el caso de estudio propuesto.

Una vez que se han determinado los objetivos tanto de clientes y financieros, la organización identifica los objetivos y los indicadores para su proceso interno. Esta identificación representa una de las innovaciones y beneficios principales del enfoque del CMI, en los actuales momentos los sistemas tradicionales de medición son utilizados como indicadores no financieros, se centran en la mejora del costo, calidad y tiempos de proceso ya existentes.

Si bien es cierto el CMI son utilizados en los procesos que son más decisivos e importantes para alcanzar éxito extraordinario en los referente a los clientes y accionistas. Con está identificación se expone los procesos internos completamente nuevos, en los que la organización debe ser excelente y debe sobre salir, a fin que la estrategia tenga éxito.

La vinculación de los objetivos de formación y crecimiento revela la razón fundamental para realizar inversiones importantes en el perfeccionamiento y capacitación de los empleados, en tecnología y sistemas de información y procedimientos organizativos, los mismos que generan grandes innovaciones y mejoras en los procesos internos, el trato a los clientes y los accionistas.

Los objetivos e indicadores estratégicos del CMI se comunican a través de toda la Empresa, esto puede ser por medio de boletines internos, reuniones mensuales a varios niveles, vía mail interno de la empresa. El CMI proporciona las bases para comunicar y

conseguir el compromiso con una estrategia del negocio; todos los esfuerzos e iniciativas de la organización estarán alineados con los procesos de cambio necesarios.

La planificación, el establecimiento de objetivos y la alineación de iniciativas estratégicas determinadas en el CMI causa mayor impacto cuando se despliega para conducir el cambio de la organización. Los objetivos para los indicadores deben establecerse por lo menos de 2 a 5 años, si se alcanzan, transformarán la empresa, los objetivos deben representar una discontinuidad en la actuación de la unidad de negocios. Para identificar las expectativas de una actuación sobresaliente debería examinarse las preferencias de los clientes actuales y de los potenciales, para esto se utiliza el benchmarking para incorporar la mejor práctica y verificar los propuestos internamente.

“Una vez que se han establecido objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento, los directores pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativa de reingeniería para conseguir los objetivos de avances espectaculares.”⁵. Con esto se puede indicar que el CMI proporciona la justificación inicial, así como la dirección o enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de transformación o de reingeniería, es decir un cambio total al manejo de la empresa con el logro de los objetivos.

Las empresas que tienen una constante innovación, utilizan el CMI como el marco y estructura central y organizativa para sus procesos, esto aparece cuando se transforma en un sistema de indicadores en un sistema de gestión y se pueden utilizar en:

5 R. Kaplan-D. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2da. Edición Pág. 27

- ✓ “Clarificar la estrategia y conseguir en consenso sobre ella.
- ✓ Comunicar la estrategia a toda la organización.
- ✓ Alinear los objetivos personales y departamentales con la estrategia.
- ✓ Vincular los objetivos estratégicos con los objetivos a largo plazo y los presupuestos anuales.
- ✓ Identificar y alinear las iniciativas estratégicas.
- ✓ Realizar revisiones estratégicas periódicas y sistemáticas, y
- ✓ Obtener feedback para aprender sobre la estrategia y mejorarla.”⁶

La constante innovación de las empresas actualmente son medidos con un sistema de gestión, las cuales son aprovechadas para vincular objetivos de corto y largo plazo versus un presupuesto establecido, los mismos que tienen íntima relación la iniciativa estratégica determinado en la planeación estratégica.

El CMI como un sistema de evaluación del desempeño empresarial que se ha convertido en pieza fundamental del sistema estratégico de gestión de las empresas alrededor del mundo. Los directivos empresariales han acogido muy bien el CMI ya que les permite dar cumplimiento a la visión de sus empresas y por la misma vía, la consecución de los objetivos y metas trazados en sus planes estratégicos. Aunque la planeación estratégica es una herramienta muy usada en las empresas; comúnmente la visión que se presenta en los planes estratégicos empresariales no se traduce en términos operativos que permitan hacerla conocer al interior de toda la organización, algunos estudios muestran que la visión es muy poco conocida entre la gerencia media (40% la conoce) y los empleados (10%).

⁶ R. Kaplan-D. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2da. Edición Pág. 32-33

El CMI busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

La declaración de la misión trata de creencias fundamentales e identifica mercados objetivos y productos fundamentales.

La declaración de la misión es una definición duradera del objeto de la empresa que se le distingue de otras similares. La declaración de la misión señala el alcance de las operaciones de una empresa en términos de productos y mercados”⁷

La declaración de la empresa está enmarcado a los que quiere ser, la misma que debe desempeñar el cometido establecido, en caso de la Empresa es “Ser Lideres en el Mercado de Pinturas y Afines en todo el País”, esta misión puede ser amplia para nosotros pero para otros puede ser muy corta, en pocas palabras puede decir mucho en su contenido.

2.2.1.- EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LAS PERSPECTIVAS

El CMI transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes que son:

1. La perspectiva financiera
2. La perspectiva del cliente
3. La perspectiva del proceso interno.

⁷ Fred R. David Conceptos de Estratégica 5ta. Edición. Pág. 8

4. La perspectiva de formación y crecimiento.

Esto permite tener un equilibrio entre los objetivos a corto plazo y largo plazo, entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados, y entre las medidas objetivas más duras, y las más suaves y subjetivas.

2.2.1.1. La Perspectiva Financiera.- Los objetivos financieros son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa con anterioridad. De esta manera con el cuadro de mando se plantea que la situación financiera de la empresa no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las otras perspectivas. Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por los objetivos financieros a largo plazo se desarrollarán una serie de acciones a realizar en los clientes, procesos y aprendizaje.

Por lo tanto los objetivos financieros que se quieran lograr partirán de muchas de las decisiones que se tomen en las restantes perspectivas, pero esta solo servirá de enfoque y posteriormente de control de las medidas tomadas. De esta manera sin eliminar la importancia de la actuación financiera, esta pasa a formar parte de un sistema integrado, donde es uno entre otros elementos de importancia, pero no es el único criterio de medida empresarial. La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia.

¿Cómo vincular los objetivos financieros con la estrategia de una empresa?. Los objetivos financieros pueden diferir de forma considerable en cada fase del ciclo de vida del negocio. La teoría de la estrategia de negocios sugiere varias estrategias diferentes,

que las unidades de negocios puedan seguir, y que van desde un crecimiento agresivo de la cuota de mercado hasta la consolidación, salida y liquidación. Entre estos se verán el crecimiento, sostenimiento y cosecha.

Características del crecimiento:

- ✓ Fase temprana del ciclo de vida.
- ✓ Productos y servicios con significativo potencial de crecimiento.
- ✓ Requerimiento de inversiones tanto en los productos como en infraestructura de respaldo.

Objetivo financiero general: **crecimiento de ingresos** y entre sus posibles indicadores tendremos: Porcentaje de crecimiento de ventas en mercados, clientes y regiones seleccionadas.

Características de sostenimiento:

- ✓ La mayoría de las empresas se encuentran en esta fase.
- ✓ Se les exige excelentes retornos sobre el capital invertido.
- ✓ Se espera mantener o expandir la participación de mercado.
- ✓ Proyectos de inversión destinados a mejorar la cadena de valor, no al crecimiento.

Objetivo financiero general: **rentabilidad** y sus indicadores posibles: Ingresos, beneficios de explotación, margen bruto.

Características de la cosecha:

- ✓ Fase madura que requiere cosechar las inversiones hechas en las 2 fases anteriores.
- ✓ Inversiones sólo para mantener capacidades existentes con períodos de recuperación breves.

Objetivo financiero general: **aumento del cash flow**

Temas estratégicos para la perspectiva financiera, para cada una de las tres estrategias de crecimiento, sostenimiento y cosecha, existen temas financieros que impulsan la estrategia empresarial como son (ver figura 1)⁸:

- ✓ Crecimiento y diversificación de los ingresos.
- ✓ Reducción de costos / mejora de la productividad.
- ✓ Utilización de los activos / estrategia de inversión.

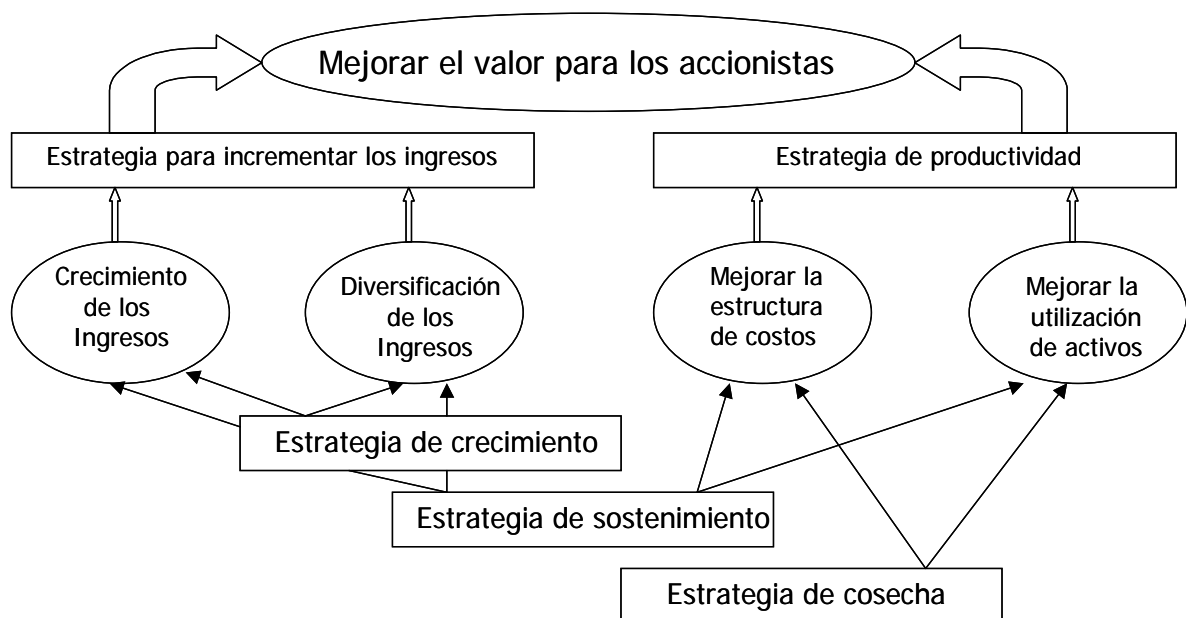


Figura 1 Mapa Estratégico: Vinculación de las estrategias de la perspectiva financiera

8. Yvan C. Stocley – Francisco Amo. BSC, Cuadro de Mando Integral. Figura 1

Para la selección de inductores de los objetivos financieros agregados como células en una matriz a través de las tres estrategias del negocio y los tres temas financieros, ver Figura 2⁹

Estrategia unidad negocios	Temas estratégicos		
	Crecimiento y diversificación Ingresos	Reducción de costos /Mejora Productividad	Utilización de activos
Creci- miento	<ul style="list-style-type: none"> •% crec.vtas./segm. •% ing. por nuevos prod., serv., clientes 	<ul style="list-style-type: none"> •Ingresos /empleado 	<ul style="list-style-type: none"> •Inversiones en % de las ventas •I+D en % de las ventas
Soste- nimiento	<ul style="list-style-type: none"> •Participación en clientes / segm. Target •% de ing. Por nuevas aplic. •Rentabilidad de la línea de prod. Y clientes •Venta cruzada 	<ul style="list-style-type: none"> •Costo relativo a los competidores •Tasa de reducción de costos •Gastos indirectos (% de ventas) 	<ul style="list-style-type: none"> •Capital circulante •ROCE por categorías de activos clave •Tasa de utilización de activos
Cosecha	<ul style="list-style-type: none"> •Rentabilidad de la línea de prod. Y clientes •% de clientes no rentables 	<ul style="list-style-type: none"> •Costos unitarios (por unidad producida, por transacción) 	<ul style="list-style-type: none"> •Período de recuperación de inversión

Figura 2: el indicador de los temas financieros estratégicos.

Dentro del crecimiento y diversificación de los ingresos podemos indicar los siguientes:

- ✓ Nuevos productos (crecimiento), “se acostumbra a poner énfasis en la expansión de las líneas de productos existentes, o a ofrecer productos y servicios completamente nuevos”¹⁰. Esto se trata de dar una mejora clara sobre las anteriores, esto se puede determinar por ejemplo en precios o márgenes. Su indicador más común es:

➤ Porcentajes de ingresos procedentes de nuevos productos.

- ✓ Nuevas aplicaciones (sostenimiento), “la utilización de productos existentes para nuevas aplicaciones exige que la empresa demuestre la eficacia de la nueva aplicación”¹¹. Se puede decir que el desarrollo de nuevos productos puede ser demasiado caro y ocupar mucho tiempo en nuevos productos, si bien es cierto es medido por CMI. Su indicador puede ser:

9. Yvan C. Stocley – Francisco Amo. BSC, Cuadro de Mando Integral. Figura 2

¹⁰ R. Kaplan-D. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2da. Edición Pág. 64-65

¹¹ R. Kaplan-D. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2da. Edición Pág. 66

- Porcentajes de ingresos procedentes de nuevas aplicaciones.
- ✓ Nuevos clientes y mercados, “hacer llegar los productos y servicios existentes a nuevos clientes y mercados también pueden ser el camino deseable para el crecimiento de los ingresos”¹². Esto puede permitir que el crecimiento de cuota de mercado viene de la mejor competitividad o del aumento del mercado, o a su vez ganar en ventas, pero perder cuota puede indicar problemas de estrategias con el atractivo de sus productos. Su indicador puede ser:
 - Porcentajes de ingresos procedentes de nuevos clientes y mercados.
 - Participación en los segmentos y mercados target.
- ✓ Nuevas relaciones de cooperación entre unidad de negocios dentro de la empresa, “algunas empresas han intentado sacar partido de las sinergias de sus diferentes unidades estratégicas de negocio, haciendo que cooperen en el desarrollo de nuevos productos o en la venta de proyectos a los clientes”.¹³ Si la estrategia de la empresa es aumentar por ejemplo transferencias de tecnologías entre divisiones esto se puede entender en la cantidad de ingresos generados por la cooperación existente. Su indicador puede ser::
 - Ingresos generados por las relaciones de cooperación.
- ✓ Nueva estrategia de precios (cosecha), “el crecimiento de los ingresos, especialmente en unidades de negocio maduras y quizá en la fase de recolección, puede conseguirse subiendo los precios de los productos, servicios y clientes cuando los ingresos no cubren los costos.”¹⁴. En algunos casos las empresas por lo general suben sus precios a los productos para cubrir sus costos y gastos excesivos y esto puede darse por materia prima con precios altos o un alto gasto fijo para lo cual se toma medidas de cambio de precio. Su indicador puede ser:

12 R. Kaplan-D. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2da. Edición Pág. 66

13 R. Kaplan-D. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2da. Edición Pág. 66-67

14 R. Kaplan-D. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2da. Edición Pág. 68

- Rentabilidad por producto, servicio, cliente, % de clientes y productos NO rentables.

Reducción de costos / mejora de Productividad, dentro de los objetivos para el crecimiento y el mix de ingresos, se puede indicar los siguientes:

- ✓ Aumento de la productividad de los ingresos (crecimiento), “el objetivo de productividad para las empresas en la fase de crecimiento debe centrarse en el incremento de los ingresos –digamos ingresos por empleado-, para animar los cambios a productos y servicios con mayor valor añadido y para aumentar las capacidades de los recursos de personal y físicos de la organización.¹⁵. En algunos casos las empresas que se hallan en esta fase de crecimiento es probable que estén enfocadas a la reducción de costos, pero estos esfuerzos pueden entrar en conflicto con la flexibilidad necesaria o justa para personalizar los nuevos productos para los nuevos mercados. Su indicador puede ser.

- Ingresos / empleado.

- ✓ Reducción de costos unitarios (sostenimiento), “el alcanzar unos niveles de costos competitivos, mejorar los márgenes de explotación y controlar los niveles de gastos indirectos y de apoyo, contribuirá a conseguir mayores ratios de rentabilidad sobre las inversiones”¹⁶. Lo más común puede ser la reducción de costos unitarios de la realización del trabajo o de la producción de resultados, es decir hacer más producción con menos personal. Sus indicadores pueden ser:

- Costo relativo a los competidores.
- Tasa de reducción de costos.
- Gastos indirectos (% de ventas).

15 R. Kaplan-D. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2da. Edición Pág. 69

16 R. Kaplan-D. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2da. Edición Pág. 69

- ✓ Mejorar el mix de canales, “algunas organizaciones tienen múltiples canales, a través de los cuales los clientes pueden realizar transacciones”¹⁷. Estos canales pueden ser como por ejemplo la transmisión de datos (EDI) esto puede ser que el costo menor que de una transacción tradicional que se haya hecho manualmente. Su indicador puede ser.

- % de ventas por canal.

- ✓ Reducir los gastos de explotación, “muchas organizaciones están intentando de forma activa reducir sus gastos de venta, generales y administrativos. El éxito de este esfuerzo pueden medirse siguiendo la pista de la cantidad absoluta de estos gastos”¹⁸. Esto se puede deducir de que si los gastos son mayores que de la competencia se pueden establecer objetivos de reducción de gastos, esto se puede realizar por ejemplo con los gastos de administración en un porcentaje de las ventas o de la distribución, y de esta manera tener equilibrado a fin de reducir costos, y que estos no interfieran en la consecución de objetivos de servicios al cliente y de sus procesos internos. Su indicador puede ser:

- Total de gastos sobre las ventas realizadas.

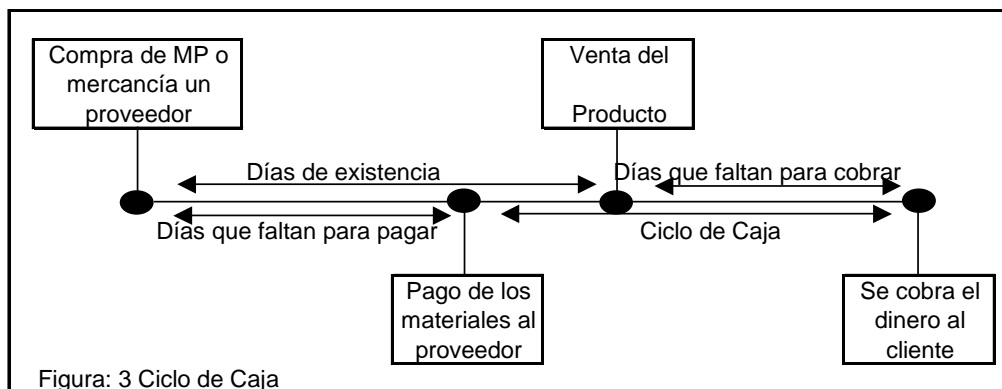
- % de gastos sobre ingresos.

Utilización de los activos / estrategia de inversión, objetivos como el retorno sobre el capital empleado, rendimiento sobre la inversión y el valor económico agregado proporcionan unas medidas generales del resultado y de las estrategias financieras para aumentar los ingresos, reducir costos y aumentar la utilización de los activos. Ciclo de caja, medida de la eficiencia de la gestión del capital circulante es el ciclo de caja,

¹⁷ R. Kaplan-D. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2da. Edición Pág. 69

¹⁸ R. Kaplan-D. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2da. Edición Pág.. 70

medido como la suma de los días de costo de las ventas en existencias, el plazo de cobro menos el plazo de pago. Ver Figura 3.¹⁹



- ✓ Mejorar la utilización de los activos, “Otras medidas de utilización de los activos pueden centrarse en mejorar los procedimientos de inversión, tanto para mejorar la productividad de los proyectos de inversión como acelerar dichos procesos, a fin de que los ingresos de dinero procedentes de estas inversiones se realicen más pronto”²⁰. Existe algunas empresas que necesitan seguir la pista de los pagos contra el desembolso por cada trabajo realizado, es decir que conseguir un mejor rendimiento sobre el capital empleado.

2.2.1.2. La Perspectiva Cliente.- Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan, es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las

¹⁹ R. Kaplan-D. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2da. Edición Pág. 72 Figura 3

²⁰ R. Kaplan-D. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2da. Edición Pág. 73

peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Identificación de los segmentos de mercado, los clientes existentes y potenciales no son homogéneos. Con lo cual determinaremos que la:

- ✓ Selección de los segmentos a satisfacer que proporcionarán el componente de ingresos en los objetivos financieros.
- ✓ La Identificación de la propuesta de valor a entregar a los segmentos seleccionados, clave para desarrollar objetivos e indicadores para cada segmento de clientes.

Grupo de indicadores centrales del cliente, “El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes es genérico en toda clase de organización. Este grupo de indicadores centrales incluye:

- ✓ Cuota de Mercado.
- ✓ Incrementos de mercado.
- ✓ Adquisición de clientes.
- ✓ Satisfacción de clientes.
- ✓ Rentabilidad de los clientes.

Estos indicadores pueden agruparse en una cadena causal de relaciones. Ver Figura 4²¹.

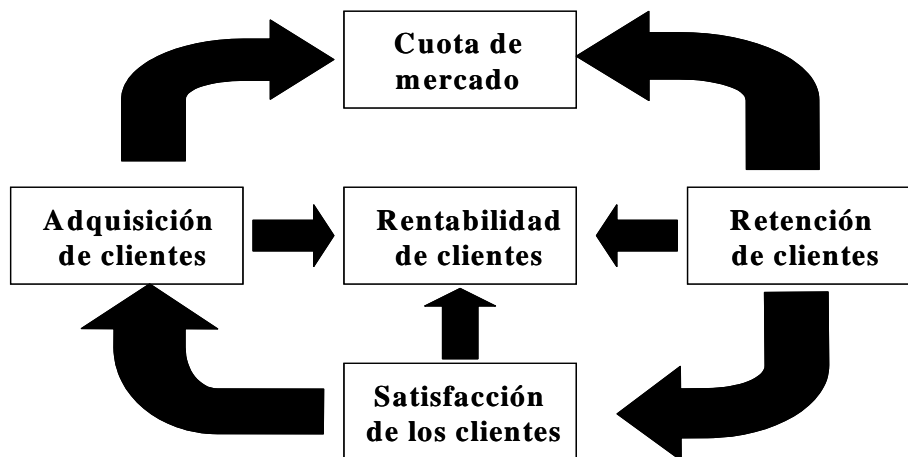


Figura:4 Grupos de Indicadores

“Cuota de mercado y de cuentas, una vez que se ha especificado el segmento de mercado o el grupo de clientes seleccionados, el indicador de la cuota de mercado es sencillo. Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado, esto puede ser en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas, que se realiza en una unidad de negocios.

Incremento de clientes, mide en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios.

Retención de clientes, sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa que la unidad de negocios retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes.

Satisfacción del cliente, evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido.

*Rentabilidad del cliente, mide el beneficio neto de un cliente o de un segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente”.*²² Una vez

²¹ Q Consultores Asesoría en Calidad y Competitividad – Anuarios. Resumen Taller Configuración Estratégica Año. Figura 4

seleccionado los indicadores en esta perspectiva, los principales de las empresas deben tener una idea clara de segmentos de clientes que son medidos por los objetivos para los procesos de desarrollo de marketing, operaciones, logística, productos y servicios, los cuales sirven para determinar por ejemplo retención, incremento, satisfacción y sobre todo rentabilidad.

Las propuestas de valor ofrecidas a los clientes se materializan a través de los atributos que las empresas proveedoras suministran a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados. La propuesta de valor es el concepto clave para comprender cómo están gobernadas las medidas dentro de los grupos de indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado. Las propuestas de valor varían según los sectores económicos y los diferentes segmentos de mercado, hemos observado un conjunto común de atributos, que organiza las propuestas de valor en todos los sectores que hemos construido cuadro de mando.

Estos atributos pueden ser organizados en 3 categorías como se indica en la Figura 5²³.

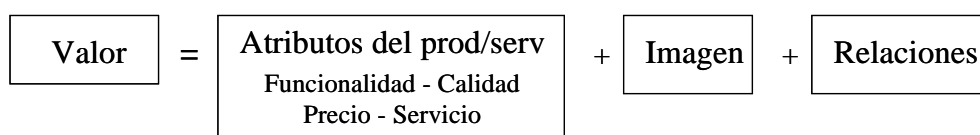


Figura. 5

Dentro de los atributos del producto y servicios abarcan la:

- ✓ Funcionalidad del producto / servicio,
- ✓ Calidad,
- ✓ Precio y
- ✓ Servicio.

²² R. Kaplan-D. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2da. Edición Pág. 80-81

²³ Yvan C. Stocley – Francisco Amo. BSC, Cuadro de Mando Integral. Figura 5

La propuesta de valor es única para cada segmento / negocio de modo que no es posible dar indicadores generales. A título citaremos:

- ✓ Tasa de productos con cero defectos.
- ✓ Menor precio relativo a competidores.
- ✓ Porcentaje de pedidos entregados en menos de 24hs., etc.

Relación con los clientes, se puede explicar esto como el nivel de servicio de los vendedores están preparados y comprometidos para atender a los clientes, en esto incluye:

- ✓ La entrega del producto, incluyendo dimensión de la respuesta y plazo de entrega.
- ✓ Sensación del cliente respecto de comprar en esa empresa.
- ✓ Compromisos a largo plazo.

Por la misma razón dada antes, a título de ejemplo citaremos:

- ✓ Acceso a servicio o información las 24 horas. (Cantidad de horas de servicio).
- ✓ Gente experta.
- ✓ Vinculación de sistemas de información del proveedor – cliente: (% de negocios efectuados por vía electrónica).
- ✓ Porcentaje de artículos clave agotados (venta al público).

Imagen y prestigio, se puede una empresa definirse a sí misma, de forma proactiva, para sus clientes, se da por los productos que tienen la empresas o sus servicios que presta; la misma que se puede determinar que:

- Refleja factores intangibles que atraen a un cliente a una empresa.
- Las preferencias por ciertas marcas denotan el poder de la imagen y la reputación de una firma en los segmentos de clientes seleccionados.

- Para explotar los atributos de imagen y reputación las empresas definen a su cliente ideal e intentan influir la conducta de compra por medio de la imagen asociada a la empresa. Se pueden citar los siguientes ejemplos:
 - Participación en artículos clave (que mejor representen la imagen).
 - Precio logrados en esos artículos.

2.2.1.3. Perspectiva Proceso Interno.- Tomando en cuenta el mercado al que se enfoca la empresa y la satisfacción de las expectativas de los mismos y de la empresa, se identifican en esta perspectiva los procesos claves de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción.

Como plantea Lorino (1993), “...el producto es un proceso: Cristaliza en el saber detectado por la empresa en un encadenamiento concepción - realización.” La satisfacción de los clientes por tanto descansa en que la empresa desarrolle un nivel de eficiencia general que se evidencia en la calidad de los procesos que la empresa desarrolle. La perspectiva del proceso interno identifica los procesos críticos para lograr los objetivos de accionistas y clientes y concentra en ellos la fijación de objetivos e indicadores. No necesariamente se centra en el control y mejora de los procesos existentes si estos no contribuyen a la creación de valor para el cliente.

“En el CMI, los objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno, se derivan de estrategias explícitas para satisfacer las expectativas del accionista y del cliente seleccionado. Este proceso secuencial y vertical acostumbra a revelar en su totalidad los nuevos procesos en los que una organización ha de sobresalir con

excelencia”.²⁴ Algunas empresas en la actualidad están mejorando en su calidad, reduciendo los tiempos de fabricación, aumentando los rendimientos, aumentando al máximo los resultados y sobre todo reducir los costos pero sin dejar de lado la competitividad frente a los competidores.

La cadena de valor del proceso interno, cada negocio tiene un conjunto de procesos para crear valor para sus clientes y producir resultados financieros, para lo cual se indica un modelo de la cadena genérica de valor, como se indica en la figura 6²⁵.

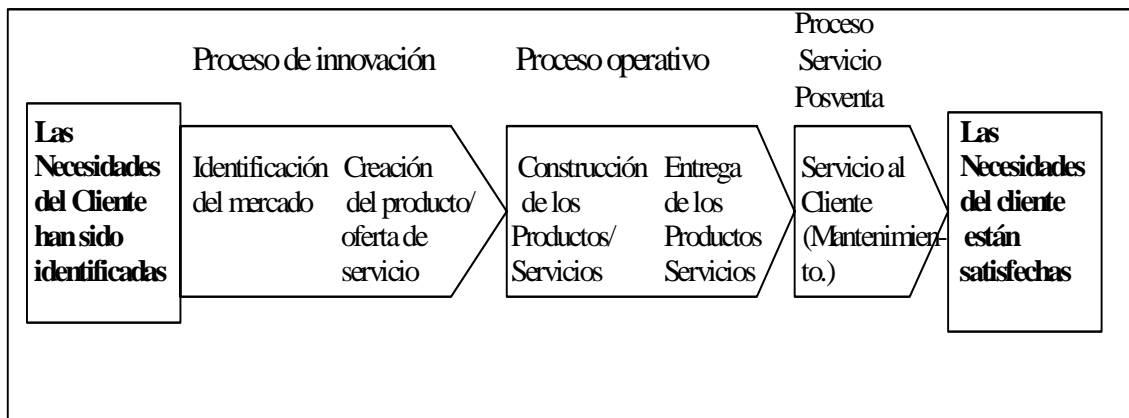


Figura 6. Cadena de valor

Proceso de Innovación, es el proceso por el cual las empresas identifican los nuevos mercados, los nuevos clientes y las necesidades emergentes de los clientes existentes. Luego las empresas diseñan y desarrollan los productos que les permitirán satisfacer las necesidades antes identificadas. Ejemplos de indicadores relacionados con el proceso de investigación pueden ser los siguientes:

- ✓ “Porcentaje de ventas provenientes de los nuevos productos.
- ✓ Porcentaje de ventas de los productos de marca.
- ✓ Introducción de nuevos productos con relación a la competencia.
- ✓ Introducción de nuevos productos en relación con lo planeado.
- ✓ Capacidades del proceso de fabricación.

²⁴ R. Kaplan-D. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2da. Edición Pág. 107

²⁵ R. Kaplan-D. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2da. Edición Pág. 110 Figura. 6

- ✓ El tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de productos”.²⁶

En algunas empresas el proceso de innovación es tomado como la señal de la creación de valor, las mismas que son identificadas y luego cultivados en los mercados, pero eso se hace sin dejar de lado las capacidades del proceso de fabricación.

Indicadores para el desarrollo del producto, a pesar de la seguridad inherente a muchas actividades del desarrollo de productos, es posible hallar unos patrones consistentes que puedan ser explotados en el proceso de medición. Se puede citar como ejemplo los siguientes indicadores relacionados con el desarrollo del producto:

- ✓ Porcentaje de productos para los cuales el primer diseño cumple con las especificaciones del cliente.
- ✓ Cantidad de veces que un diseño necesita ser modificado.
- ✓ Costo de procesos.

Proceso operativo, “representa la onda corta de la creación de valor de las organizaciones. Empieza con la recepción del pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes”.²⁷ En algunos casos las empresas controlan estos procesos operativos a través de indicadores financieros, presupuestos, desviaciones, etc., con lo vemos la eficiencia y eficacia en la entrega de sus productos y servicios.

Entre los posibles indicadores se pueden ser:

- ✓ Los costos de proceso.
- ✓ De calidad.
- ✓ Duración o tiempo del ciclo.

²⁶ R. Kaplan-D. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2da. Edición Pág. 115

²⁷ R. Kaplan-D. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2da. Edición Pág. 118

Servicio de Posventa, es la fase final de la cadena interna de valor, la que incluye actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones y el procesamiento de pagos. Se pueden indicar los posibles indicadores que se pueden utilizar en esta perspectiva:

- ✓ Velocidad de respuesta a fallos.
- ✓ Indicadores de costo.
- ✓ Productividad: % de solicitudes del cliente que se solucionan de una vez.

2.2.1.4. Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento.- Esta perspectiva que generalmente aparece como cuarta, es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del CMI y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender. En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores.

Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio son objetivos que permiten que se alcance los resultados en las tres perspectivas anteriores. Los empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los clientes, que repiten en sus compras y por tanto generan un aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial.

Recalca la importancia de invertir para el futuro. Marca la importancia de invertir en infraestructura: personal, sistemas y procedimientos, si las empresas desean alcanzar objetivos de crecimiento financiero a un determinado tiempo.

“Nuestra experiencia al construir los cuadros de mando integrales en toda una amplia variedad de organizaciones de servicios e industriales ha puesto de relieve tres categorías principales de variables en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

1. Las capacidades de los empleados.
2. Las capacidades de los sistemas de información.
3. Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos.”²⁸

El alcanzar las metas y objetivos planteados en las otras perspectivas depende mucho de la capacidad de crecimiento de la empresa con el conocimiento del personal a cargo.

Capacidades de los empleados, el cambio en el papel de los empleados de la organización. “Las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes deben provenir, cada vez más, de los empleados que están más cerca de los procesos internos y de los clientes de la organización. Los estándares sobre la forma en que se realizaban los procesos internos y respuestas de los clientes en el pasado, proporcionan una línea básica a partir de la cual deben realizarse mejoras continuas.”²⁹ Todo esto depende de la forma del pensamiento en la era industrial a forma de pensar de la era de la información lo cual el personal contribuyen a la empresa, este cambio demanda de los empleados para que sus ideas puedan ser activadas para la consecución de los objetivos de la empresa.

Los indicadores clave sobre los empleados, ha sido descubierto que se utilizan en los objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados como se observa en la figura 7.³⁰

²⁸ R. Kaplan-D. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2da. Edición Pág. 140

²⁹ R. Kaplan-D. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2da. Edición Pág. 141

³⁰ R. Kaplan-D. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2da. Edición Pág. 142. Figura 7

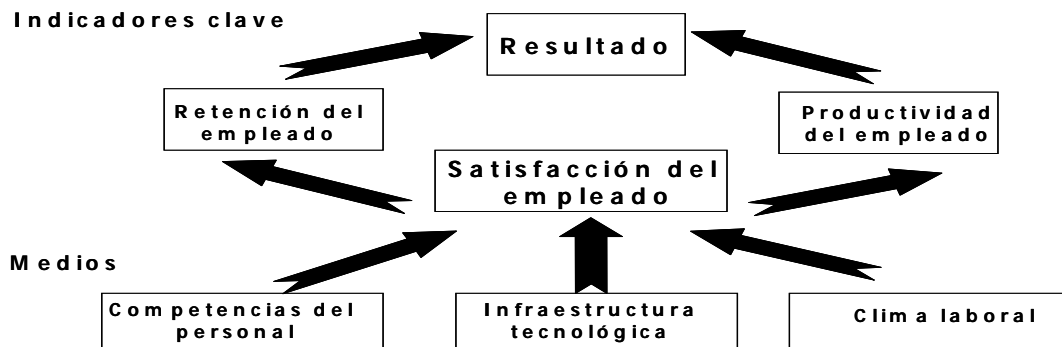


Figura. 7 Estructura de indicadores de aprendizaje y crecimiento

Estos indicadores de resultados son complementados como inductores de la situación concreta de los resultados, que son:

- ✓ La satisfacción del empleado, reconoce que la moral y la satisfacción general que el empleado siente respecto a su trabajo son de máxima importancia para la mayoría de las organizaciones. Su indicador puede ser índice global de la satisfacción del empleado.
- ✓ La retención del empleado, representa fielmente un objetivo de retener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. Se puede dar como indicador porcentaje de rotación del personal clave.
- ✓ La productividad del empleado, es resultado del impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de la satisfacción de los clientes. Su indicador sencillo es ingresos por empleado (sí la estructura interna no cambia de forma radical, por ejemplo la tercerización de actividades).

Capacidades de los sistemas de información, “ para conseguir metas elásticas de los objetivos del cliente y del proceso interno, pueden que sea necesario contar con motivación y con la capacitación de los empleados”³¹. Si los empleados deben ser

³¹ R. Kaplan-D. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2da. Edición Pág. 147

eficaces en el entorno competitivo actual deben disponer de excelente información oportuna sobre los clientes, los procesos internos y las consecuencias financieras de sus decisiones.

Los posibles indicadores debería tener un grado de cobertura estratégica como se indica a continuación: porcentaje de procesos con feedback sobre calidad disponible en tiempo real, porcentaje de empleados que atienden público y que disponen de acceso on-line a la información

Motivación, delegación de poder (empowerment) y coherencia de objetivos, los factores claves para los objetivos de formación y crecimiento se centra en el clima de la organización para la motivación e iniciativa de los empleados. El resultado de tener empleados con poder y motivados se puede medir de varias formas como por ejemplo: número de sugerencias por empleado, número de sugerencias puestas en práctica. Esta iniciativa condujo a unos aumentos espectaculares.

Indicadores sobre la coherencia de los objetivos individuales y de la organización, “Los inductores de la actuación para la equiparación individual y de la organización se centran en si los departamentos y los individuos tienen sus metas equiparadas con los objetivos de la empresa, articulados en el CMI. Una organización describió un proceso de evolución por medio del cual la alta dirección puso en práctica un proceso para introducir el CMI en los niveles más bajos de la organización. El proceso de transferencia tenía dos objetivos principales:

1. Las metas y los sistemas de reconocimiento y recompensa de las subunidades individuales y de la organización, equiparados con la consecución de los objetivos del negocio.

2. Indicadores de la actuación basados en los equipos”.³²

Los indicadores de la actuación de equipo, cada vez las empresas están acudiendo a los equipos para conseguir procesos importantes, como desarrollo del producto, servicio al cliente y operaciones internas.

La falta de medidas específicas para la empresa indica la oportunidad de desarrollo futuro de indicadores sobre el empleado, los sistemas y la organización, se pueden vincular más estrechamente a la unidad de negocio.

2.2.2. Pilares de un Cuadro de Mando Integral.-

Para la elaboración de un CMI coherente es importante desplegar la estrategia mostrando las cadenas causales que nos ayudarán a lograr los objetivos que nos hemos propuesto. De esta manera la concepción del CMI parte del análisis de la estrategia de la empresa y de las relaciones causa / efecto de cada paso que dé la empresa para obtener los resultados estratégicos deseados.

El valor fundamental del mapa estratégico es que servirá para que la empresa pueda ver su estrategia de forma integrada y sistemática donde toda acción tiene una causa y resultado. Otro de los elementos nucleares de cualquier estrategia y por tanto de cualquier CMI es la proposición de valor al cliente. Para la proposición de valor Kaplan y Norton, retoman en esencia la cadena de valor desarrollada por Michael Porter. Ambos autores coinciden en que el valor que el cliente recibe y por el que paga, es un conjunto de procesos que da como resultado el valor percibido. Pero para desarrollar este conjunto de procesos, el mismo debe estar estrechamente relacionado con las

³² R. Kaplan-D. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2da. Edición Pág. 152

necesidades de los clientes a los que la empresa se enfoca, el conocimiento sobre los procesos que mejor domina la empresa y que más los clientes valoran, entre otros.

Quizás el aspecto más relevante del concepto propuesto por Kaplan y Norton, en cuanto a la proposición de valor y que complementa el trabajo de Porter, es por el carácter holístico que en el que analizan la cadena de valor, donde cada actividad realizada es analizada desde cada una de las perspectivas del CMI con el objetivo de lograr la secuencia de actividades creadoras de valor que estratégicamente sean mejores para la empresa.

Como el CMI es una herramienta para medir la estrategia, este necesariamente debe presentar la flexibilidad que la estrategia requiere. Por esto todos los cambios que sean necesarios, propiciados por los cambios del entorno o cambios de la estrategia, deberán solucionarse continuamente. Sin una visión del CMI como una herramienta de gran flexibilidad, este no pasaría de ser un instrumento rígido como otros instrumentos de control, y no ofrecería a la empresa ninguna posibilidad de adaptación de su sistema de control a las nuevas exigencias que puedan surgir.

CAPITULO 3

3.- Análisis de la situación actual de la Empresa (FODA)

En este capítulo hablaremos primero sobre la administración estratégica la misma que definiremos de la siguiente manera: “como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales que permitan a la organización alcanzar sus objetivos. Esto significa que la administración estratégica pretende integrar la administración, la mercadotecnia, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas computarizados de información para obtener el éxito de la organización”.³³ El hecho de poner en marcha una administración con todos los elementos mencionados hace que una organización tenga éxito desde los inicios para cumplir con los objetivos de manera integral sin dejar puntos o aspectos fuera.

Además hablaremos primero de la “misión del negocio, que es la base de las prioridades, estrategias, planes y asignaciones de trabajo. Es el punto de partida para diseñar puestos gerenciales y, sobre todo, para diseñar las estructuras administrativas”.³⁴

La misión del negocio para nuestro caso de estudio es “Servir al Cliente”. Y la visión del negocio es “Ser líderes en el mercado de pinturas y afines en todo el País”, la formulación de la visión y misión son puestas de manera corta la misma que abarca un amplio campo de acción que debe ser cumplida de acuerdo a los objetivos y metas propuestas en la planeación estratégica. Además se hablará de la evaluaciones externas e internas para establecer las estrategias, primero haremos una pequeña introducción de la *evaluación externa* que trata de los instrumentos y los conceptos que se necesitan para realizar una revisión del entorno del análisis de la industria, la misma que pretende

³³ Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica 5ta. Edición. Pág. 4

³⁴ Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica 5ta. Edición. Pág.86

detectar y evaluar las tendencias y los acontecimientos que están más allá del control de la empresa. En esta auditoría vamos a revelar las **oportunidades y amenazas** que tiene la empresa, de tal forma vamos a formular las estrategias. Y la *evaluación interna* que trata cómo se identifican y evalúan las **fuerzas y debilidades** de la empresa en las áreas funcionales, los objetivos y las estrategias se establecen con la intención de capitalizar las fuerzas y de superar las debilidades.

3.1. Diagnostico situacional externo.-

3.1.1.- Ambiente Social.³⁵ - En este ámbito se explicará lo que vive nuestra sociedad en la actualidad, como sigue:

- ✓ Hay un incremento en la pobreza: se habla de justicia social y no obstante la concentración de la riqueza que se encuentra en pocas manos ha dado que el 70% de la población se ubique en niveles de pobreza y que de ese porcentaje el 40% se halla en extrema pobreza
- ✓ Hay incremento de la corrupción: transparencia internacional ubica al Ecuador en el puesto 20 de la lista de los países más corruptos del mundo.
- ✓ Modernización del estado: la aprobación de la ley de servicio civil y carrera administrativa marca un inicio en el camino del Ecuador para fortalecer sus instituciones y librarlas de distorsiones económicas que no les permitan ser eficientes y efectivas.
- ✓ Competitividad: Ecuador bajo al puesto 86 en competitividad en el año 2003 en relación con el 2002 que ocupaba el puesto 73.

³⁵ Información tomada de los medios de comunicación del País, en forma resumida, Diario el Comercio, El Hoy. Quito, Varias fechas año 2004

- ✓ Dificultades para hacer negocios en el Ecuador: entre los factores adversos se destaca en primer lugar la corrupción, la inestabilidad política y jurídica, la alta burocracia, la ineficiencia estatal.
- ✓ Posible incremento de la semana laboral a 48 horas.
- ✓ 15% de repartición de utilidades: La eliminación del 15% de utilidades generaría la posibilidad de inversión extranjera, pero en el ámbito interno de País se incrementaría los rechazos sociales.
- ✓ Disminución de partidas, la disminución de partidas presupuestarias en el presupuesto general del estado destinada al área social (educación, niñez, salud).
- ✓ Emigración hacia el exterior: las remesas de los emigrantes se sitúa en \$ 1.400 millones dólares anuales, la salida del País en busca de trabajo a otros países ha causado problemas sociales profundos como la desintegración de familias, maltrato infantil, problemas psicológicos, etc.
- ✓ Migración hacia el Ecuador: la problemática de los desplazados que llegan de Colombia a tratar de ubicarse en el área laboral, provoca un saturamiento de oferta de mano de obra, causando problemas en el ámbito de la salud, vivienda, educación ya que el estado no esta en posibilidad de cubrir estos gastos.
- ✓ Ingresos mínimos: la canasta básica se encuentra por los \$ 380 mientras que el sueldo básico llega a \$ 138, lo cual genera malestar a la sociedad ecuatoriana.
- ✓ Levantamientos: probables movilizaciones o levantamientos indígenas en contra del régimen por su rompimiento partidista.
- ✓ En la seguridad Social (IESS): ninguno de los resultados de la seguridad social responde a los principios en los que el sistema parecía fundarse como equidad, solidaridad y universalidad frente a sus ineficiencias, su inoperancia y sus discriminaciones.

- ✓ La seguridad social (IESS): el sector de la tercera edad se encuentra desprotegida, la misma que causa inestabilidad entre sus afiliados y demuestra que la institución se encuentra en una situación económica grave.

3.1.2.- Ambiente Político³⁶.- Dentro de este ámbito narraremos lo que es la vida política que vive el País:

- ✓ La oposición al gobierno por parte de los partidos políticos de izquierda y derecha.
- ✓ El rompimiento de la alianza del partido de gobierno con Pachakutik, factor negativo para la estabilidad.
- ✓ La ligera caída del índice de confianza.
- ✓ Ambiente político con las nuevas elecciones de los poderes seccionales como son Alcaldes, Prefectos y otras dignidades que ya fueron posesionadas.
- ✓ El riesgo país sube como producto de la negociación de bonos globales.
- ✓ La imagen del Presidente genera desconfianza y no permite atraer mayor inversión extranjera.
- ✓ La existencia de rompimiento de comunicación entre el Presidente y los medios de Comunicación, da como resultado la inestabilidad.
- ✓ El conflicto del País con las Instituciones Petroleras, como la devolución del IVA y el no cumplimiento de los contratos por ejemplo la Occidental.
- ✓ Se ha incrementado la inseguridad en las provincias limítrofes con Colombia, así como el problema establecido en el Plan Colombia.
- ✓ El deterioro de las relaciones diplomáticas con Colombia, siendo nuestro mejor socio comercial.

³⁶ Información tomada de los medios de comunicación del País, en forma resumida, Diario el Comercio, El Hoy. Quito, Varias fechas año 2004

- ✓ No se han nombrado todas las dignidades del Estado como por ejemplo el Contralor del Estado.
- ✓ El problema de tráfico de armas ha degenerado desconfianza del pueblo ante sus las Fuerzas Armadas.
- ✓ Cambio de políticas en el sector petrolero a fin de lograr mejoramiento en la producción de crudo.
- ✓ La corrupción incide en la composición del gasto público, en la pérdida de ingresos tributarios para el Estado y en la calidad de la infraestructura y servicios públicos; las existentes limitaciones de negociación con el estado.
- ✓ El mal manejo de político de las clases sociales como los maestros, los petroleros, los eléctricos, médicos, etc., lo cual se ha generado inestabilidad.
- ✓ Los frecuentes paros y huelgas de los sectores productivos del país, como por ejemplo el mal manejo político del sector bananero para determinar su precio oficial; el sector atunero, etc.
- ✓ Los problemas con el sector pesquero del País por en hundimiento de sus embarcaciones.
- ✓ El acaparamiento de los tres poderes del Estado por parte del Gobierno Nacional, y la constante violación de la Constitución de la República.

3.1.3.- Ambiente Legal³⁷.- Este ámbito se tratará de la parte legal, la misma que dificulta en la comercialización de nuestros productos:

- ✓ Las diferentes ciudades tienen ordenanzas donde contemplan permisos de transportación para evitar contaminación ambiental.
- ✓ Trabajar enmarcados en todas las leyes y procedimientos que se relacionan con la reforma tributaria vigente.

³⁷ Información tomada de los medios de comunicación del País, en forma resumida, Diario el Comercio, El Hoy. Quito, Varias fechas año 2004

- ✓ Cumplir con todos los requerimientos que solicitan las entidades externas para el cumplimiento legal.
- ✓ Mantener contrataciones mediante las leyes vigentes para determinar la transparencia de los procesos.
- ✓ Los posibles acuerdos con los tratados de libre comercio, que están por entrar, los mismos que son una desventaja debido a la baja competitividad que tiene el País.
- ✓ Se han creado Comisarías Ambientales que permanentemente están monitoreando a las Empresas el cumplimiento de las Ordenanzas Municipales. En la actualidad el tema de los residuos industriales se ha vuelto un tema álgido, inclusive se ha creado un Registro Oficial (R.O. 194 de OCT del 2003), lo que puede significar eventualmente hacer nuevas inversiones.
- ✓ Asimismo, el tema de evaluaciones ambientales respecto a vapores orgánicos, polvos, ruido están tomando fuerza. La tendencia es producir nuevos productos utilizando insumos menos tóxicos.
- ✓ Ha iniciado los Sistemas de Reconocimiento Ambiental para aquellas Empresas que se destacan por contribuir con el medio ambiente. Esto empuja cada vez a la Empresa a considerar posibles inversiones.

3.1.4.- Ambiente Económico³⁸. - Dentro de ámbito se puede decir lo siguiente:

Proforma Presupuestaria del 2005:

- ✓ Dentro de la proforma presupuestaría para el año 2005 se puede decir que se estima un crecimiento del PIB del 4% y 5% con una inflación del 4%.
- ✓ El crecimiento económico es muy optimista, el incremento de los ingresos por Impuesto a la Renta e IVA podría ser menor al 17% estimado.

³⁸ Información tomada de los medios de comunicación del País, en forma resumida, Diario el Comercio, El Hoy. Quito, Varias fechas año 2004

- ✓ Se arrastraría un déficit fiscal del año 2004 por USD 300 millones, se estima para el 2005 un déficit de USD 527 millones más USD 1.510 millones para amortizar la deuda pública, para el año 2005 se requiere una nueva deuda por USD 2.337 millones.
- ✓ En el presupuesto del Estado las asignaciones de los gastos de personal no consideran el 50% del valor requerido para cubrir el aumento de sueldo de los maestros, tampoco considera USD 150 millones aproximado, para nivelar la escala de sueldos de ciertos ministerios.
- ✓ El pago de intereses y amortización de la deuda pública, más los gastos para sueldos del sector público representan el 63% del presupuesto.
- ✓ Los intereses de la deuda pública USD 900 millones, representan más de 2 veces el presupuesto de salud, 2.5 veces el asignado para Desarrollo Humano, es equivalente al asignado para educación y más de 3 veces que el asignado para obras públicas.

Sector Petrolero: Este sector tiene mucho impacto en las decisiones de la Empresa:

- ✓ Atrae más del 80% de la inversión extranjera, sus exportaciones superan el 40% de las exportaciones totales.
- ✓ Su producción aporta con el 20.3% del PIB, representa 23% de los ingresos fiscales.
- ✓ Presenta una caída sostenida de la producción del 3.15% anual desde 1993.
- ✓ Se estima para el 2005 que la producción de Petroecuador será inferior en 1.8 millones de barriles por día.
- ✓ El OCP operara a menos del 50% de su capacidad.
- ✓ Se requiere invertir USD 6.400 millones para aumentar la producción del 2003 de 400 mbpd a 770 mbpd en el 2011• Los tipos de contratos y la seguridad jurídica son decisiones claves que deben ser solucionadas.

- ✓ Problema de la devolución de IVA, la compañía afectada estima que el Estado debe reconocerle USD 300 millones.

Otros factores a ser considerados: Además se considera como otros factores:

- ✓ Cumplimiento de los acuerdos establecidos con el FMI y de su negociación para los cumplimientos.
- ✓ Aplicación de la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa.
- ✓ Aplicación del Bono de Desarrollo Humano.
- ✓ La venta de EMELEC, tiene pasivos por USD 470 millones estos son casi 4 veces mayor que el valor de los activos.
- ✓ Venta del Banco del Pacífico.
- ✓ La eliminación del subsidio del gas, con focalización a través del Bono de Desarrollo.
- ✓ El aumento de la jornada de trabajo de 48 horas semanales.
- ✓ El Estado continuará subsidiando los costos de las tarifas eléctricas.
- ✓ Disminución de las tasas de interés activas.
- ✓ Asignar la administración de las empresas de energía eléctrica y telefónicas a firmas internacionales.
- ✓ La Construcción de la represa Mazar con una inversión de USD 362 millones.

Se puede concluir con el ambiente económico de la siguiente manera:

- ✓ La proforma presupuestaría del año 2005 no muestra señales ciertas para creer que se inicie un serio proceso de sostenibilidad fiscal, crecimiento económico con equidad y de desarrollo humano.
- ✓ Si las metas de las exportaciones de petróleo no se cumplen y los precios bajan y los salarios aumentan, el déficit fiscal podría ampliarse. El Estado estaría obligado a

restringir el gasto y volver a atrasarse en los pagos, a fin de cubrir la amortización de la deuda pública.

- ✓ Así mismo afecta en el crecimiento económico, la falta de voluntad política para realizar reformas que mantengan la competitividad en dolarización. Es importante avanzar pronto con las reformas que den flexibilidad a la economía y generen aumentos en la productividad.
- ✓ El año 2005 no será diferente, van a persistir las mismas limitaciones, pues los problemas estructurales, como el peso del servicio de la deuda pública y de los sueldos, la inflexibilidad del gasto, las bajas tasas de crecimiento de la economía, etc., estará lejos de solucionar si no se llega a un mínimo acuerdo para lograr la estabilidad fiscal.

3.2.- Diagnostico situacional interno.-

3.2.1.- Ambiente Físico³⁹.- Dentro de este ámbito se puede indicar que la situación geográfica incide en la distribución de nuestros productos:

Ubicación geográfica.- La planta está situada en Quito, en el sector sur-industrial. Sus Linderos Norte: Calle Cusubamba, Sur: Urb: Guajaló, Este: Río Machángara, Oeste: Riel ferroviaria. Se puede mencionar como ventajas lo siguiente:

- La ciudad de Quito se encuentra muy cerca al centro del país, con lo cual las distancias hacia los puntos extremos de la nación son relativamente equidistantes y no largas.
- Por su clima y su temperatura se puede almacenar y conservar materiales sin necesidad de adecuaciones de refrigeración, ventilación etc.
- Por la misma razón anterior, se pueden fabricar productos delicados, respecto a humedad, como poliuretanos, etc., sin equipamiento especial.

³⁹ Información tomada de los anuarios de Compañía. Revista Matices Año 2003-2004

- Se encuentra cerca de la frontera con Colombia, país con el cual existe mucho intercambio comercial, lo cual permite agilizar estas actividades.

Por otro lado podemos decir como desventajas lo siguiente:

- El puerto principal del país está en la ciudad sede de nuestra principal competencia, por lo que el abastecimiento de materiales se ve incrementado en el costo de transporte y tiempo de entrega.
- Por encontrarnos en la cordillera uno de nuestros grandes riesgos es la actividad volcánica y terremotos. Los cierres de vías por temblores son continuos especialmente en época invernal.

La empresa cuenta con Centros de Distribución, los mismos que son nueve Centros de Distribución establecidos en ciudades estratégicas lo cual agiliza los procesos de entrega de productos, además la reposición de sus inventarios se los efectúa en tiempos muy cortos (máximo un día de viaje).

Estructura Física.- La empresa dispone de la siguiente estructura:

- Se tiene una planta industrial con 67400 metros cuadrados de terreno y se ocupa en todos los procesos el 62% del área.
- Las instalaciones cuentan con sistemas de seguridad:
 - ✓ Red hidráulica de incendios.
 - ✓ Sistema de alarmas diferenciado con arquitectura abierta (detectores iónicos, humo, infrarrojos, etc.).
 - ✓ Equipos de extinción.
 - ✓ Nuestro sistema de almacenamiento y procesos cuenta con un sistema de bodegas satélites no alineada en un sistema continuo de materiales.

- ✓ Contamos con un sistema automático de transferencia de energía eléctrica y un generador de 750 KVA que al momento trabaja a un 75% de su capacidad.
- ✓ La calidad de las instalaciones eléctricas requiere de un cambio urgente por su tipo de tecnología y su constante mantenimiento especialmente los equipos de fabricación de lacas.
- ✓ Contamos con tres plantas específicas de fabricación (diluyentes, resinas y pinturas).
- ✓ En el último lustro iniciamos y disponemos de sistemas automáticos de control que garantizan la operación en bombeo de solventes, pesaje de materias primas, fabricación de látex, fabricación de diluyentes.
- ✓ Se tiene una alta capacidad instalada en equipamiento, gracias a permanentes inversiones que se han efectuado. (Actualmente la planta de látex está utilizada en un 50% de su capacidad instalada).
- ✓ Debido al sector donde se encuentra instalado la Planta Industrial no se prevee que haya desastres naturales tales como inundación u otros. La única alternativa donde no se conoce las consecuencias se debe a erupciones volcánicas.

3.2.2.- Medio Ambiente Interno.- Se comentará sobre un ambiente que vive la empresa:

- ✓ La relación Obrero Patronal es muy buena en términos generales y no existe una asociación interna.
- ✓ Disponemos de varios servicios al alcance de todos los trabajadores (dispensario médico, comedor, trabajadora social, canchas deportivas, seguros médicos y accidente).

- ✓ Sistema de remuneración variable acorde al desempeño de cada trabajador que puede ser hasta el 60% de su sueldo.
- ✓ Concentramos las actividades de capacitación con varias salas bien equipadas y espacios confortables para cumplir con los objetivos de entrenamiento.
- ✓ El nivel académico del personal operativo mínimo es bachiller, lo cual facilita procesos de aprendizaje y capacitación de diferentes tipos de proyectos.

3.2.3.- Ambiente Tecnológico⁴⁰.- Dentro de este ámbito se puede mencionar que la Empresa cuenta con tecnología de sus productos como se indica en la:

3.2.3.1.- Línea Automotriz:

- ✓ Sé esta dando un cambio gradual de los sistemas basados en acrílicos termoplásticos a los poliuretanos 2K. Este cambio implica lo siguiente:
- ✓ Se debe prever el crecimiento de la fabricación de resina PIACRIL60X y la disminución de las resinas TPA38T y TPA58X.
- ✓ Se necesita disponer de un reactor automatizado para lograr procesos confiables. Si seguimos tal como estamos trabajando corremos el riesgo de tener fuertes problemas técnicos.
- ✓ Se debe implementar un ágil sistema de comercialización para no tener stock de isocianatos porque son perecibles (6 meses).
- ✓ Para optimizar los tiempos de fabricación de los productos automotrices se debe llegar a fabricar los concentrados de pigmentos universales porque el sistema de molienda por color es muy ineficiente y congestiona la planta.

⁴⁰ Información tomada de los anuarios de Compañía. Revista Matices Año 2003-2004

3.2.3.2.-Línea de la Madera:

- ✓ El mercado de laca catalizada se vuelve cada vez más fuerte y los costos de la competencia están bajando. Se debe adecuar el reactor para fabricar la resina de urea para abaratar la línea porque de lo contrario nos pueden sacar del mercado.
- ✓ Debido al crecimiento de los poliuretanos hemos tenido que desarrollar nuestro propio sistema acrílico-poliuretano pero para ser muy competitivos debemos migrar al sistema poliéster-poliuretano para bajar costos; debido a esto debemos pensar en fabricar nuestra propio poliol de poliéster.

3.2.3.3.-Línea Arquitectónica:

- ✓ Las pinturas arquitectónicas se han convertido en un producto fabricado por Compañías pequeñas que trabajan con los contratistas en la construcción. Los costos están bajando y para sustentar nuestro desarrollo en este tipo de pinturas debemos pensar en emulsiones tipo vinil – veova que son más económicas y que tienen un comportamiento aceptable con relación a las resinas acrílicas.
- ✓ Debido a que la cartera de productos en esta línea es dinámica es necesario contar con un sistema de tinturación automática y llevar nuestro sistema de fabricación por bases tinturadas y la elaboración de lodos.

3.2.3.4.-Línea Metalmecánica:

- ✓ Se debe eliminar en lo que se pueda los procesos de molienda para mejorar la productividad.

3.2.3.5.- Control de Calidad: Dentro de la calidad de producto se puede mencionar:

- ✓ El mercado exige cada vez más la calidad de los productos y se debe dar un giro total al Aseguramiento de Calidad con una infraestructura más sólida que pueda auditar a todas las áreas involucradas en el proceso productivo y por otro lado renovar todo el sistema de instrumentación actualizando equipos.

3.2.4.- Control Ambiental: Para evitar contaminación mencionaremos lo siguiente:

- ✓ Se debe pensar en la eliminación total de las pinturas con metales pesados (cromatos, molidatos) y analizar las sustancias que pueden presentarse como peligrosas para adaptar nueva tecnología, antes de que se presenten nuevas regulaciones ambientales.
- ✓ Aunque todavía no se está presentando la tendencia es usar tecnología acuosa en ciertas líneas y es importante estar preparados para llegar al cambio cuando se presenten este tipo de requerimientos. Debemos pensar en que esta tecnología tarde o temprano va a llegar al país y debemos estar preparados con productos en esta línea.

3.2.5.- Sistemas de Información: La Compañía tiene en funcionamiento el Software BaaN IV, que le permite optimizar la información financiera, estadística y de producción. Es decir cuenta con ERP integrado, donde se formulan todas las aplicaciones necesarias para el desarrollo de la actividad comercial. Para los actuales momentos se procura tener una infraestructura interna robusta, renovación Net Working “Administrable”, renovación de comunicaciones a bajo costo, seguras y administrable, con capacitación agresiva a usuarios en PC's, desarrollo de la intranet como home office, tratar de tener soporte técnico 7 x 24.

3.2.6.- Ambiente del Cliente⁴¹.- En este ámbito se “analizará el modelo de análisis de la competencia de las cinco fuerzas de Porter, el cual usan muchas industrias como un instrumento para elaborar estrategias. La intensidad de la competencia entre empresas varía mucho de una industria a otra. Según Porter, se puede decir que la naturaleza de la competencia de una industria está compuesta por cinco fuerzas que son:

1. La rivalidad entre las empresas que compiten.
2. La entrada potencial de competidores nuevos.
3. El desarrollo potencial de productos sustitutos.
4. El poder de negociación de los proveedores.
5. El poder de negociación de los consumidores.”

En este ámbito se puede indicar que existe una clasificación en: Clientes Comerciales (Ferreterías, Pinturerías), Clientes Industriales (Procesos Industriales, Mantenimiento Industrial) y Clientes de Exportación, la cual se hará un análisis de cada uno de ellos.

3.2.6.1.- Descripción del Cliente:

Ferreterías:

- ✓ Negocios mayoritariamente unifamiliares.
- ✓ Dedicación completa al negocio
- ✓ La pintura es una línea más en su negocio, pero no la más importante.
- ✓ En pinturas no tienen gran stock, ni variedad de productos.
- ✓ La tendencia es la venta de productos de menor precio y mayor rotación.
- ✓ No buscan productos ecológicos.

Pinturerías:

- ✓ Local especializado en venta de pinturas.
- ✓ Gente capacitada para preparación y asesoría.

⁴¹ ⁴¹ Información tomada de los anuarios de Compañía. Revista Matices Año 2003-2004

- ✓ Negocios familiares, buscan crecimientos en grupos familiares.
- ✓ Multi - marcas.
- ✓ Mayor frecuencia de consumo.
- ✓ Sensibles a las promociones.
- ✓ No buscan productos ecológicos.

Procesos industriales:

- ✓ Tienen un consumo permanente de pintura como parte de su proceso productivo
- ✓ Buscan productos económicos y con estándares de calidad determinados por ellos.
- ✓ El peso del consumo está dado en productos específicos como esmaltes y anticorrosivos.
- ✓ Requieren constante capacitación.
- ✓ Requieren validación previa de los productos.
- ✓ Se requiere desarrollo de productos específicos.
- ✓ No aprecian productos ecológicos.

Mantenimiento industrial:

- ✓ Productos especializados:
- ✓ Buscan garantía de calidad de producto y desempeño.
- ✓ Utilizan productos que requieren conocimiento técnico para el uso y aplicación.
- ✓ Requieren especificación de sistemas de pintura.
- ✓ Realizan normalmente sus compras por medio de licitaciones.
- ✓ Plazo de crédito: 60 días.
- ✓ Permanente asesoría técnica.
- ✓ Requieren colores institucionales.
- ✓ Son compras de acuerdo a las obras a realizar.
- ✓ Se requiere calificación previa de productos.

- ✓ Prefieren productos de altos sólidos para evitar contaminación ambiental.

Proyecciones de los clientes industriales:

- ✓ Mayor búsqueda de productos ecológicos.
- ✓ Reducción de desperdicios.
- ✓ Productos en base acuosa.
- ✓ Entregas justo a tiempo.
- ✓ Precios competitivos.
- ✓ Proveedores certificados con normas internacionales.

Exportaciones:

- ✓ Precios competitivos con mercado internacional.
- ✓ Proveedores certificados con normas internacionales.
- ✓ Requieren certificación de productos.
- ✓ Despachos oportunos, con fecha cierta.
- ✓ Menor tiempo de entrega.
- ✓ Créditos mayores a 150 días.
- ✓ Productos y colores específicos para cada cliente.
- ✓ Capacitación en uso y manejo de los productos.

Proyecciones de los clientes de exportaciones:

- ✓ Reducción de precios internacionales.
- ✓ Asesoría y capacitación.
- ✓ Desarrollo de colores de moda en cada país.
- ✓ Despacho cero defectos.
- ✓ Respaldo de mercadeo y publicidad.

3.2.6.2.- Participación del Mercado:

Las estrategias de ventas aplicadas por la administración le han permitido continuar con su posición de liderazgo, con una participación creciente, superior al 40%, del mercado nacional, en las diferentes líneas de negocio se tienen las siguientes:

- ✓ Línea Arquitectónica,
- ✓ Líneas Metalmecánica,
- ✓ Línea Madera,
- ✓ Línea Industrial,
- ✓ Línea Diluyentes,
- ✓ Línea Resinas.

El índice de precios de la Pinturas que presente el INEC sobre los precios de materiales de la construcción que son de guía referencial. Para el caso de pinturas se tiene como referencia el precio de pinturas de látex y anticorrosivos, según la información presentada, los precios de materiales de construcción han crecido a un ritmo menor al índice de precios del consumidor. La participación del mercado en la sierra es muy importante, la cual permite una mayor participación en el ámbito nacional. Pinturas Unidas y Pintuco son las Compañías competidoras que le siguen en importancia.

La importante posición con respecto a la competencia está directamente relacionada con los años de experiencia, la Empresa a logrado una gran diversidad respecto a las líneas de producción, actualmente hay pocas empresas productoras de pinturas que lo hacen en todas las líneas. De igual forma, la red de comercialización y distribución a través de una cadena propia y una amplia distribución al resto de establecimientos ha permitido que logre su presencia a nivel nacional.

Si bien produce todas las líneas, la línea arquitectónica es la de mayor importancia, metalmecánica, madera, producción de diluyentes son las más representativas. La línea arquitectónica no es únicamente la más representativa en la composición interna de la producción, además ha alcanzado el liderazgo en este segmento del mercado, actualmente capta más del 50% de mercado de pinturas arquitectónicas.

3.3.- Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de la Empresa

Este análisis de FODA que presentaremos está mencionado en la situación actual del manejo de la empresa.

3.3.1.- Fortalezas

- ✓ Líderes en el mercado de pinturas y afines.
- ✓ Posicionamiento de marca.
- ✓ Asesoría técnica y capacitación a clientes.
- ✓ Red de almacenes propios.
- ✓ Centros de Distribución exclusivos.
- ✓ Portafolio completo de productos.
- ✓ Certificación ISO 9001:2000; y aprobación INEN.
- ✓ Solidez económica y financiera.
- ✓ Sistema de preparación de colores.
- ✓ Mayor introducción de nuevos productos.
- ✓ Respaldo de marcas internacionales.
- ✓ Planta propia de resinas y disolventes.
- ✓ Productos reconocidos por su calidad.

- ✓ Actitud proactiva en promociones.
- ✓ Centro de capacitación continua.
- ✓ Marca en el segmento bajo.

3.3.2.- Oportunidades

- ✓ Incremento de parque automotor, productos Top Line, pintura de alta tecnología, tecnificación de talleristas.
- ✓ Incorporación al mercado de talleres-dealers.
- ✓ Generación de convenios de capacitación entre instituciones educativas e industria.
- ✓ Alto potencial de mercado en la costa.
- ✓ Reactivación de créditos hipotecarios.
- ✓ Crecimiento del uso de Poliuretanos (Automotriz - Madera).
- ✓ Capacitación y asesoramiento en procesos productivos y comercialización a pequeños talleres.
- ✓ Posibilidad de alianzas estratégicas con empresas multinacionales.
- ✓ Inversiones en nuevos campos petroleros.
- ✓ Desarrollo de nuevos canales de distribución. (hipermercados, e business, centros de la construcción).
- ✓ Crecimiento económico en la zona oriental.
- ✓ Píntelo Usted Mismo.
- ✓ Demanda de nuevos colores.
- ✓ Apertura de fronteras comerciales.
- ✓ Demanda de productos de nueva tecnología: Low VOC, producto base acuosa.

3.3.3.- Debilidades

- ✓ Falta de producto en el mercado - lenta capacidad de respuesta.
- ✓ Dificultad en planificación de la producción e importaciones.
- ✓ Percepción de precios altos versus la competencia.
- ✓ Débil relación con la cadena más grande de distribución Pintulac.
- ✓ Dependencia de marcas internacionales.
- ✓ Bajo margen de utilidad para el distribuidor.
- ✓ Problemas de calidad en algunos productos.
- ✓ Falta de comunicación e información oportuna interna y externa.
- ✓ Falta de atención oportuna a CDs.
- ✓ Falta de cobertura de mercado.
- ✓ Baja participación en el mercado de la costa.
- ✓ Baja participación en el mercado industrial.
- ✓ Desviación del forecast con la venta real.
- ✓ Falta fortalecer Cultura de Servicio al Cliente.
- ✓ Política rígida en crédito.
- ✓ Costos de producción no competitivos con países vecinos.
- ✓ Importación de producto terminado muy demorado.
- ✓ Precios de Carboline altos. (30%).
- ✓ Débil poder de negociación con Akzo Nobel.

3.3.4.- Amenazas

- ✓ Inestabilidad económica y política del país.
- ✓ Pérdida de poder adquisitivo.
- ✓ Introducción en el mercado de productos sustitutos baratos.
- ✓ Incursión de marcas transnacionales.
- ✓ Riesgo de desastres naturales.

- ✓ Aumento del poder de negociación de los distribuidores .
- ✓ Cambio en las preferencias de los consumidores.
- ✓ Apertura de fronteras para nuevos mercados ALCA.
- ✓ Incremento en el plazo a clientes y el riesgo del crédito.
- ✓ Poca lealtad en el canal de distribución.
- ✓ Poder económico de grandes distribuidores.
- ✓ Migración de mano de obra calificada.
- ✓ Crecimiento de Cadenas de Distribución (Competencia).

CAPITULO 4

4.- Definición de Plan Estratégico

4.1. ¿Cómo hacer una estrategia?.-

Primero empezaremos con una breve introducción de ¿Qué es estrategia?. “Dentro de una compañía, la estrategia corporativa es un patrón o modelo de decisiones que determina y revela objetivos, propósitos o metas; asimismo, dicho patrón produce las principales políticas y planes para lograr tales metas, define la esfera de negocios a la que aspira una compañía, establece la clase de organización económica y humana que es o pretende ser y también precisa la naturaleza de las contribuciones, económicas y no económicas, que intenta aportar a sus accionistas, empleados, clientes y las comunidades...”⁴² Con esta definición estamos estableciendo los parámetros hacia donde queremos llegar y por qué, esto además nos da la pauta de que las empresas siempre quieren más en base a los cumplimientos. Con la información recopilada en los capítulos anteriores, definimos los grandes proyectos (Directrices) cuya ejecución se diseñará posteriormente en los siguientes capítulos.

4.2.- Formulación de estrategias.-

El análisis y la selección de estrategias pretenden determinar los cursos alternativos de acción que permitirán a la empresa alcanzar la mejor manera su misión y sus objetivos. Las estrategias, los objetivos y la misión que tiene la empresa, sumados la información de los ambientes internos y externos, se sientan las bases par generar y evaluar las estrategias alternativas visibles. “Las técnicas para formular estrategias se pueden integrar en un marco de tres etapas para tomar de decisiones, como se muestra en la

⁴² Henry Mintzberg. El Proceso Estratégico–Conceptos, Contextos y Casos. 1era.Edición Pág. 72

figura No.8. Los instrumentos presentados en este marco se pueden aplicar a organizaciones de todo tipo y tamaño y le pueden servir a los estrategias para intensificar, evaluar y elegir estrategias.”⁴³

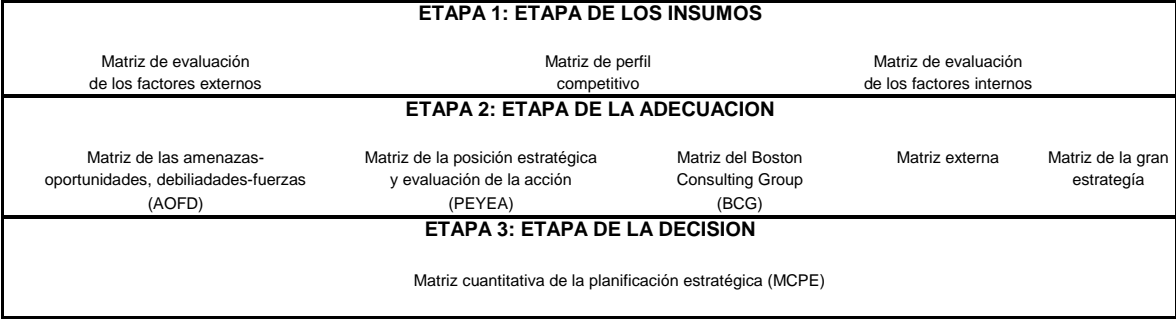


Figura No. 8 El marco analítico para formular estrategias

4.2.1.- “La etapa de insumos.- Los procedimientos para elaborar una matriz de factores externos, de perfil y evaluación que fueron ya presentados en el Capítulo anterior, son la información obtenida de estas matrices son básicas para la matriz de adecuación y de la decisión.

4.2.2.- La etapa de la adecuación.- En ocasiones la estrategia se define como la adecuación que hace la organización entre sus recursos y capacidades internas, y las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos. La etapa de adecuación del marco para formular estrategias consta de cinco técnicas que se pueden usar en una secuencia cualquiera: la matriz AODF (FODA), la matriz PEYEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia. Estos instrumentos dependen de la información derivada de la etapa de insumos para ajustar las oportunidades y las amenazas externas con las fuerzas y las debilidades internas. Ajustar estos factores externos e internos, críticos determinantes para el éxito, resulta fundamental para generar buenas estrategias alternativas viables.

⁴³ Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica 5ta. Edición. Pág. 198, Figura 8

4.2.3.- La etapa de la decisión.- El análisis y la intuición sientan las bases para tomar decisiones en cuanto a la formulación de estrategias. Las técnicas de ajuste que se acaban de explicar revelan estrategias alternativas viables. Muchas de las estrategias probablemente habrán sido propuestas por los gerentes y empleados que participaron en las actividades del análisis y la elección de estrategias. Cualquier otra estrategia que resulte de los análisis del ajuste también se puede discutir y sumar a la lista de opciones alternativas viables.”⁴⁴

Dentro de este capítulo veremos como las fuerzas competitivas le dan forma a la estrategia, “estas fuerzas competitivas de Porter se puede resumir de la siguiente manera: El estado de competencia en una industria depende de 5 fuerzas básicas que son:

- ✓ La esencia de la formulación de la estrategia es como manejarse con la competencia.
- ✓ En la lucha por la participación en el mercado, la competencia no se manifiesta únicamente en los demás participantes.
- ✓ El conocimiento de estas fuentes subyacentes de presión competitiva provee de los fundamentos para una agenda estratégica de acción.

Poder negociador de los compradores.-

Los compradores tienen más poder cuando:

- ✓ Los vendedores son pocos y pequeños y los compradores pocos y grandes.
- ✓ Los compradores adquieren grandes cantidades.
- ✓ Un comprador individual es un gran cliente.
- ✓ Los compradores pueden cambiar proveedores a bajo costo.
- ✓ Los compradores compran de múltiples vendedores a la vez.

⁴⁴ Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica 5ta. Edición. Pág. 198-199-215

- ✓ Los compradores pueden integrarse fácilmente hacia atrás.

Competidores Potenciales.-

- ✓ Los competidores entrantes (a la industria) amenazan a las Empresas establecidas.
- ✓ Barreras al ingreso:
 - Lealtad de marca.
 - Ventajas absolutas de costo.
 - Economías de escala.
 - Costos ínter cambiantes.
 - Normativas Gubernamentales.
 - Las barreras al ingreso reducen la amenaza de nueva competencia.

Rivalidad entre Compañías Establecidas.-

La intensidad de la rivalidad competitiva en una industria surge de:

- ✓ La estructura competitiva de la industria.
- ✓ Las condiciones de la demanda (crecimiento o declinación) en la industria.
- ✓ El tamaño de las barreras de salida en la industria.

4.3- .Estructura Competitiva.-

La base competitiva se puede indicar como se indica en la Figura No. 9⁴⁵.

⁴⁵ Q Consultores Asesoría en Calidad y Competitividad – Anuarios. Resumen Taller Configuración Estratégica Año 2003 – 2004. Quito-Ecuador

Estructuras industriales competitivas



Figura No. 9

Poder de negociación de los Proveedores.- Los proveedores tienen poder de negociación si:

- ✓ Sus productos tienen pocos sustitutos y son importantes para los compradores.
- ✓ La industria del comprador no es un cliente importante para el proveedor.
- ✓ La diferenciación hace costoso que los compradores cambien de proveedor.
- ✓ Los proveedores pueden integrarse hacia delante y competir con los compradores, y estos no pueden integrarse hacia atrás para llenar sus necesidades.

Productos sustitutos.- La amenaza competitiva de los productos sustitutos incrementa conforme se acercan en su capacidad de llenar necesidades de los clientes.

Se puede mencionar como una sexta fuerza que no se puede dejar de lado como es: los complementadores.

- ✓ Compañías cuyos productos se venden en tandem con otros productos propios.
- ✓ La provisión incrementada de un producto complementario incrementa colateralmente la demanda del producto principal. Ejemplo: Los chips más rápidos para CPU's alimentan las ventas de computadores personales.⁴⁶

⁴⁶ Q Consultores Asesoría en Calidad y Competitividad – Anuarios. Resumen Taller Configuración Estratégica Año 2003 – 2004. Quito-Ecuador

En este caso de estudio también se hará el análisis de los competidores en las siguientes matrices, donde indicaremos la comparación con la competencia para identificar fortalezas y debilidades y que podemos indicar en los anexos respectivos; una vez validada y aceptada en plenaria la información recibida, se procede a analizar el entorno del negocio. El análisis ambiental externo se realizó sobre la base del análisis de las cinco fuerzas del mercado de Michael Porter y se determinaron las oportunidades y amenazas del mercado que son las siguientes:

DEFINICION Y VALORACIÓN DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Fuerzas Competitivas	Oportunidades	Amenazas
Poder de los compradores	<ul style="list-style-type: none"> * Liderazgo en innovación * Incremento parque automotriz * Activación de industria construcción y obra pública. * Desarrollo de subdistribuidores * Diversificación de mercado * Desarrollo autoservicio 	<ul style="list-style-type: none"> * Tendencia de mercado a productos de precio económico. * Poca fidelidad del canal * Introducción de productos importados * Precio variable materias primas * Cultura de No pago informalidad cultura tributaria * Disminución poder adquisitivo * TLC ALCA * Fortalecimiento de grupos de clientes. * Competencia desleal
Nuevos competidores / potenciales	<ul style="list-style-type: none"> * Alianza estratégica con empresas extranjeras * Demora en posicionamiento de marcas extranjeras de los competidores 	<ul style="list-style-type: none"> * No existe lealtad de marcas * Ingreso de grandes competidores extranjeros con precios competitivos * Costos intercambiantes * Precios bajos de los competidores
Rivalidad con establecidos	<ul style="list-style-type: none"> * Alianza entre competidores * Introducción de nuevas tecnologías * Alianza con empresas aplicadoras * Servicio diferenciado * Atención segmento desatendido (Automotriz) * Franquicias 	<ul style="list-style-type: none"> * Entrada de un fabricante multinacional * Crecimiento de fabricantes pequeños y medianos * Entrada de productos en grandes volúmenes a bajo precio .
Poder de los proveedores	<ul style="list-style-type: none"> * Somos importantes frente a proveedores nacionales y prevalece nuestro poder de negociación 	<ul style="list-style-type: none"> * Baja oferta de materias primas por incidencia de mercado Asiático * Disminución de frecuencias de buques * Incremento de tarifas y tasas portuarias * Falta de entrega oportuna en despacho en MP importados * Se generará competencia en la elaboración de diluyentes * Inestabilidad de precio (petróleo)
Productos sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> * Necesidad de mantenimiento para Fachaletas, pisos flotantes, Piedra, Estucos en polvo. 	<ul style="list-style-type: none"> * Fachaletas, cerámicas, pisos flotantes, piedra, papel tapiz, estuco en polvo, aglomerados, recubrimientos termoplásticos son productos sustitutos.

Una vez realizada el análisis interno se compara la empresa con la competencia y se identifican las siguientes fortalezas y debilidades como se indica en la tabla siguiente:

Matriz de Análisis de Competidores **Definición y valoración de Fortalezas y Debilidades**

FACTORES DE ANALISIS	EMPRESA	Competencia 1	Competencia 2	Competencia 3
Mercadeo	° Imagen de marca, ° Calidad de producto, ° Servicio al cliente (Callcenter), ° Estructura comercial	° Política de precios	° Alianza con distribuidores	° Precio
Sistemas de Información	° Disponer de ERP			
Grupos Administrativos	° Políticas y Procedimientos ° Capacidad y desarrollo de colaboradores ° Sistema de remuneración			
Operaciones	° Capacidad de producción ° Instalaciones ° Equipos ° Personal calificado			
Logística	° Oportunidad en la entrega ° Cumplimiento de demanda ° Cumplimiento de plan de producción			

Este cuadro nos indica que factores de análisis tiene la empresa frente a los competidores, es decir cuales son las fortalezas que tiene la empresa frente a sus competidores más directos, así como las debilidades existentes. Con la información que sale de esta comparación se realiza la matriz FODA.

4.4.- Matriz FODA.-

Está matriz FODA define como estamos frente a los competidores y a los factores externos que pueden afectar a las actividades de la empresa, para el caso de estudio veremos lo siguiente mecánica donde se define esta matriz las estrategias con los objetivos FO - FA - DO – DA.

“La estrategia FO.- usan fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de oportunidades externas.

“La estrategia DO.- pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

“La estrategia FA.- aprovechas las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

“La estrategia DA.- son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.”⁴⁷ Esta estrategia pretende controlar todas sus actividades dentro de la empresa ya sean estas financieras y no financieras

La Matriz definición de Objetivos FO - FA - DO – DA, se puede interpretar la definición de objetivos donde se puede leer de la siguiente manera: las celdas que contienen leyendas de un color establecido, tienen relación con las leyenda con color de fondo, con esto podemos indicar que se puede determinar la Matriz de Estrategias FO-FA-DO-DA, la misma que se verá en el siguiente capítulo.

⁴⁷ Fred R. David. Conceptos de Administración Estratégica 5ta. Edición. Pág. 200

CAPITULO 5

5.- Definición de objetivos estratégicos y determinación del árbol de causa y efecto.

Una vez determinado la matriz anterior se puede determinar la matriz de estrategias, el propósito de este instrumento de adecuación que se vio en el capítulo anterior consiste en generar estrategias con objetivos de alternativas viables y no en seleccionar ni determinar que estrategias son mejores. Esta matriz queda depurada para el uso en los objetivos estratégicos. La formulación de objetivos estratégicos no siempre garantizan su debida instalación, la formulación significa cambios. Todo miembro de la empresa acepta que el verdadero trabajo empieza después de que se formulan los objetivos, la misma que requiere apoyo, disciplina, motivación y esfuerzo por parte de todos los administradores, empleados y obreros. Para establecer los objetivos debemos utilizar un verbo infinitivo (sentido) como:

- ✓ Aumentar ...algo, por ejemplo Aumentar la rentabilidad, ventas.
- ✓ Disminuir...algo Disminuir gastos

Ser capaz de establecer una relación de “causa - efecto” con otros objetivos del mapa. Relacionarlos objetivos con el nivel de mapa estratégico que se esta desarrollando, esto puede ser corporativo, departamental, funcional, etc.

La relación de causa - efecto que se mostrará establece los objetivos o directrices que se encuentran en el plan estratégico con los medios establecidos por cada uno de los departamentos y que deben ser cumplidos, ya que estos son medidos a través de los indicadores donde muestran el desempeño de las actividades para cumplir con lo propuesto.

Se debe tener bien claro que la definición de objetivos estratégicos incluyen a la adaptación de la estructura de la organización y la estrategia, el vincular el desempeño y la remuneración y las estrategias, crear un clima organizativo que conduzca al cambio, administrar las relaciones políticas y crear una cultura que apoye la estrategia, ajustar los procesos de producción / operaciones y administrar los recursos humanos. El establecer los objetivos anuales, elaborar políticas y asignar recursos son actividades centrales de la implantación de estrategias.

Las relaciones de causa-efecto son una herramienta de comunicación y aprendizaje en un proceso de implantación estratégica. Un mapa bien estructurado o elaborado debe tener pocos objetivos estratégicos y relaciones de causa bien claras, permitiendo comunicar de modo rápido visual y permanente cual es la estrategia de la empresa, centrando los esfuerzos de las personas en su consecución.

En el caso de estudio determinamos primero la matriz de estrategia FODA donde está la información respecto a como estamos con las fortalezas y las oportunidades (FO), fortalezas y las amenazas (FA), debilidades y las oportunidades (DO), debilidades y las debilidades y las amenazas (DA).

5.1. Matriz de Estrategias.- En esta matriz mostraremos las estrategias FO-FA-DO-DA, la misma que indica como están relacionados para tomar decisiones acertadas para el manejo de la Empresa.

Matriz de estrategias FO-FA-DO-DA

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Alianza estratégica con empresas extranjeras	Tendencia de mercado a productos de precio económico
	Alianza con competidores	Poca fidelidad del canal
	Crecimiento de mercado Nacional	TLC ALCA
	Cambio en las tendencias del mercado	Baja oferta de MP por incidencia de mercado Asiático e Inestabilidad de precio (petróleo)
	Diversificación de Mercado	Competencia desleal y corrupción
	Franquicias	fortalecimiento de grupos de clientes
		Alto riesgo de crédito
		Precios bajos de los competidores
		Crecimiento de fabricantes pequeños y medianos
FORTALEZAS	FO	FA
Buena imagen frente al proveedor	Definir un grupo de proveedores importantes para establecer una negociación beneficiosa a mediano y largo plazo para el suministro de materias primas claves	Fortalecer a empresa para segmento económico
Imagen de marca	Crear pull de compras	Fortalecer Imagen de Marca
Reconocimiento de calidad del producto	Crear alianzas estratégicas con proveedores extranjeros para producir y/o comercializar productos sustitutos de alta tecnología con exclusividad	Concretar alianza estratégica con un fabricante internacional
Percepción del servicio al cliente	Concretar la alianza de un socio estratégico que le aporte a la compañía un alto nivel tecnológico y/o de capital	Realizar convenios de abastecimiento a períodos más largos (precios, condiciones comerciales)
Cadena propia	Concretar acuerdos de precio y calidad con nuestros competidores	Fortalecer la cadena propia de distribución
Oportunidad y cumplimiento en la entrega	Incrementar el nivel de ventas en zonas de baja cobertura	Crear valor agregado específico para cada cadena
	Diseñar productos nuevos de moda	Incrementar sistema de garantías reales de los clientes
	Capacitar y difundir los atributos de nuestros productos versus los productos de la competencia	Realizar campañas de difusión de los atributos de los productos y servicios propios vs los de los competidores
	Desarrollar productos con marca propia	
	Incrementar el número de franquicias	
	Liderar tendencias de moda en la especialización de decoración	
DEBILIDADES	DO	DA
Inventarios de baja rotación	Reexportar, Vender, Recuperar en planta, Rematar, Dar de baja productos y MP de baja o nula rotación	Incrementar la participación de la empresa pequeña en el segmento económico
utilización de información de diferentes sistemas	Elaborar estudios de mercado óptimos antes del desarrollo de nuevos productos	Establecer clientes mayoristas que mejoren la cobertura en zonas de baja influencia de los CD's
Cobertura Nacional	Crear una unidad de producción de productos industriales y automotrices	Incrementar la fidelidad de marca en el canal
Precio mas alto que la competencia	Optimizar desde el punto de vista costo y calidad los productos industriales	Elevar la recordación de marca en el usuario final
Otros Segmentos (industrial, automotriz, resinas)	Reducir costos y gastos de toda la empresa	Optimización de procesos (ej: metodología six sigma)
Costos y gastos altos	Replantear sistemas de distribución y ventas	Incrementar ventas en segmentos industrial, resinas y automotriz
	Integrar, estandarizar y optimizar el uso de los sistemas de información	Sincronizar la cadena de abastecimiento
	Fortalecer ejecución de venta en los puntos de ventas	Incrementar ventas a nivel Nacional

Se recalca con colores para resaltar los proyectos más relevantes y los posibles complementos que estos pueden tener. Con los datos expuestos se puede realizar la matriz ofensiva y la matriz defensiva, la misma que sirve para tener los objetivos (directrices) para la planeación estratégica.

Una vez definido los objetivos de la planificación estratégica se determina los objetivos (directrices) los mismos que se encuentran sustentados en lo anteriormente descrito y que refleja en el Plan Estratégico, entrará en vigencia para medir su eficiencia a través de las directrices que se determina en esta fase y se puede graficar de la siguiente manera.



Terminado el Plan Estratégico en los capítulos anteriores miraremos el despliegue de las directrices con sus respectivos medios e indicadores y como está vinculado con las perspectivas, en la cual se medirá el desarrollo de las actividades y logros de la planeación estratégica, es decir causa-efecto.

5.2.- El Árbol de Causa – Efecto de la Empresa.-

El árbol de causa – efecto desarrollado, vemos la vinculación entre las cuatro perspectivas y se mira como se interrelacionan los objetivos - directrices y medios donde las estrategias son el conjunto de hipótesis sobre las relaciones de causa y efecto; lo que significa que los indicadores de los inductores de la actuación con los resultados a través de las relaciones existentes. Ver figura 10.

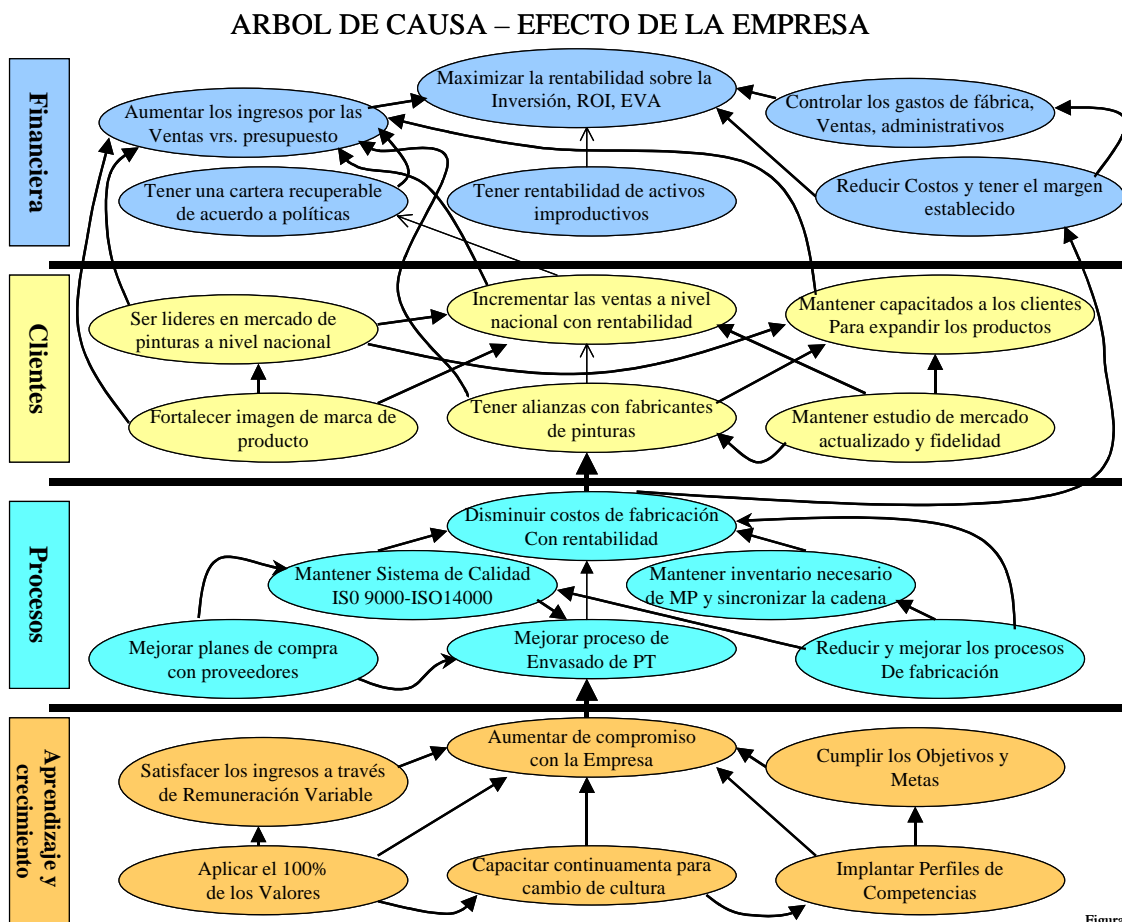
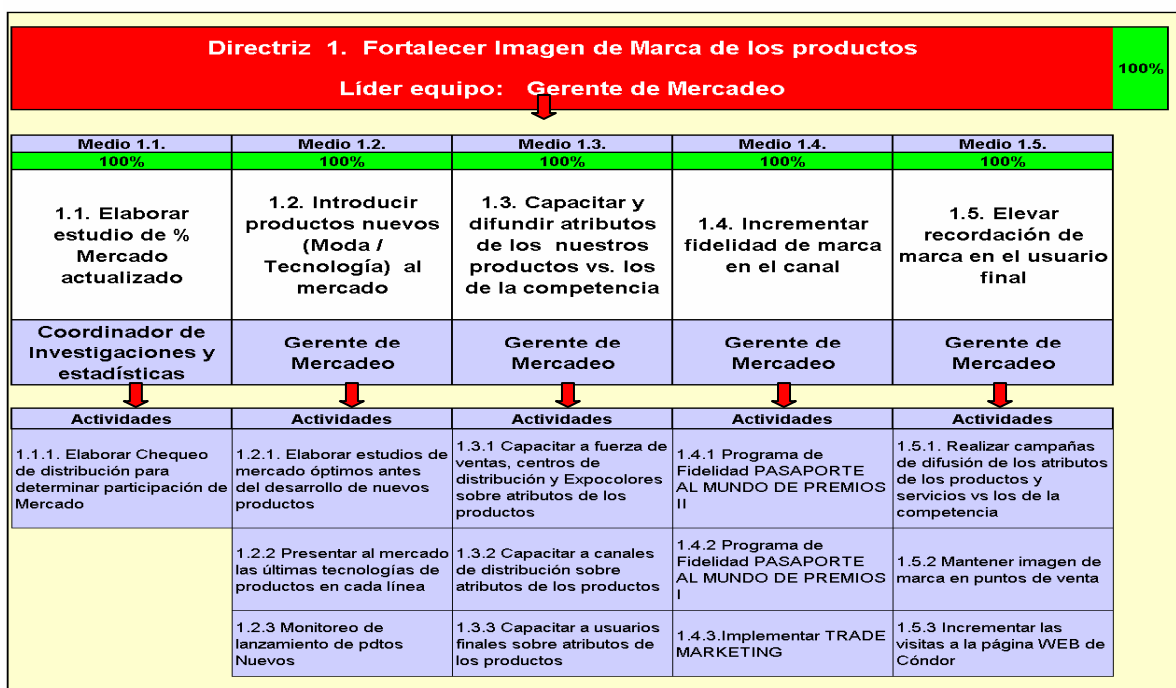


Figura 10

Posteriormente se verá la definición de los indicadores críticos relacionados a los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas de CMI que es parte del Árbol de Causa – Efecto.

Con las directrices (Objetivos) determinadas en El Plan Estratégico podemos desarrollar los medios, que son los vínculos para elaborar los indicadores, donde se ira controlando mes a mes todos los resultados obtenidos de la gestión de la empresa. Estos medios tienen íntima relación con las directrices, que tienen su equipo de personas responsables para elaborar información que se van a ver reflejados en los indicadores, para el caso de estudio veremos los siguientes:



5.3.-Definición de los indicadores críticos relacionados a los objetivos estratégicos

La Perspectiva Financiera

Objetivo o Directriz Estratégico: Maximizar la Rentabilidad sobre la Inversión, ROI, EVA. Indicador: Tasa anual de rentabilidad sobre la inversión total (ROI). Rentabilidad sobre los activos y de Inversión EVA.
--

Objetivo o Directriz Estratégico: Aumentar los ingresos por las Ventas versus presupuesto.

Indicador: Cumplir el presupuesto mensual de ventas.

Mantener la rentabilidad.

Número de clientes atendidos.

Objetivo o Directriz Estratégico: Tener una cartera recuperable de acuerdo a políticas.

Indicador: Medir los días de cartera de acuerdo a los objetivos propuestos.

Objetivo o Directriz Estratégico: Tener rentabilidad de activos improductivos.

Indicador: Productividad global de la Empresa.

Objetivo o Directriz Estratégico: Controlar los gastos de fábrica, Ventas, administrativos.

Indicador: Medir la racionalidad de los gastos versus presupuestos.

Objetivo o Directriz Estratégico: Reducir Costos y tener el margen establecido.

Indicador: Variación porcentual del costo de ventas.

Incidencia de los gastos administrativos dentro de la estructura de costos.

Incidencia de los gastos de ventas en la estructura de costos empresarial.

Incidencia de los gastos financieros dentro de la estructura de costos.

Reformular estructuras de costos para mejorar el margen.

La Perspectiva Cliente

Objetivo o Directriz Estratégico: Incrementar las ventas a nivel nacional con rentabilidad.

Indicador: Medir los clientes nuevos en los diferentes segmentos.

Valor de ventas por Centros de Distribución.

Valor de ventas por tipo de cliente y determinar el margen .

Objetivo o Directriz Estratégico: Ser líderes en mercado de pinturas a nivel nacional

Indicador: Mantener el crecimiento del mercado.

Tener variedad de productos para satisfacer.

Entregar producto con servicio de calidad.

Objetivo o Directriz Estratégico: Fortalecer imagen de marca de producto.

Indicador: Medir la introducción de productos en nuevos mercados.

Medir la recordación de marca con encuestas

Objetivo o Directriz Estratégico: Tener alianzas con fabricantes de pinturas

Indicador: Realizar alianzas con nuevas cadenas de distribución

Objetivo o Directriz Estratégico: Mantener capacitados a los clientes para expandir los productos.

Indicador: Evaluar la capacitación de nuevos productos.

Objetivo o Directriz Estratégico: Mantener estudio de mercado actualizado y fidelidad.

Indicador: Medir el mercado con la participación de los productos y de fidelidad.

La Perspectiva Proceso Interno

Objetivo o Directriz Estratégico: Disminuir costos de fabricación con rentabilidad.

Indicador: Medir la redistribución de gastos de fábrica.

Medir las tarifas de fabricación para reducción de variación.

Objetivo o Directriz Estratégico: Mantener Sistema de Calidad ISO 9000-ISO14000.

Indicador: Cumplir con auditorías ambientales internas.

Objetivo o Directriz Estratégico: Mejorar planes de compra con proveedores.

Indicador: Mantener contratos de compra a menor precio.

Mantener materiales a consignación.

Objetivo o Directriz Estratégico: Mejorar proceso de envasado de PT.

Indicador: Medir el nivel de envasado por lotes y unidades.

Objetivo o Directriz Estratégico: Mantener inventario necesario de MP y sincronizar la cadena.

Indicador: Medir los días de inventario de acuerdo a los objetivos.

Medir la sincronización de la cadena de abastecimiento con llegada de producto a tiempo a las bodegas.

Objetivo o Directriz Estratégico: Reducir y mejorar los procesos de fabricación.

Indicador: Medir las reformulaciones de las órdenes de fabricación.

La Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo o Directriz Estratégico: Aumentar el compromiso con la Empresa.

Indicador: Medir la satisfacción de los empleados.

Objetivo o Directriz Estratégico: Satisfacer los ingresos a través de Remuneración Variable.

Indicador: Medir a los empleados de acuerdo la utilidad y Venta conforme a lo establecidos en los objetivos y metas propuestas de la planeación estratégica.

Objetivo o Directriz Estratégico: Aplicar el 100% de los Valores.

Indicador: Capacitar a los empleados en la aplicación de valores fundamentales de la empresa.

Objetivo o Directriz Estratégico: Capacitar continuamente para cambio de cultura

Indicador: Capacitar a los empleados con los nuevos sistemas como por ejemplo ISO14000.

Objetivo o Directriz Estratégico: Cumplir los Objetivos y Metas.

Indicador: Medir a los empleados de acuerdo a los objetivos o directrices y metas propuestas con sus parámetros por división - departamento – sección.

Objetivo o Directriz Estratégico: Implantar Perfiles de Competencias

Indicador: Medir los perfiles de los empleados.

CAPITULO 6

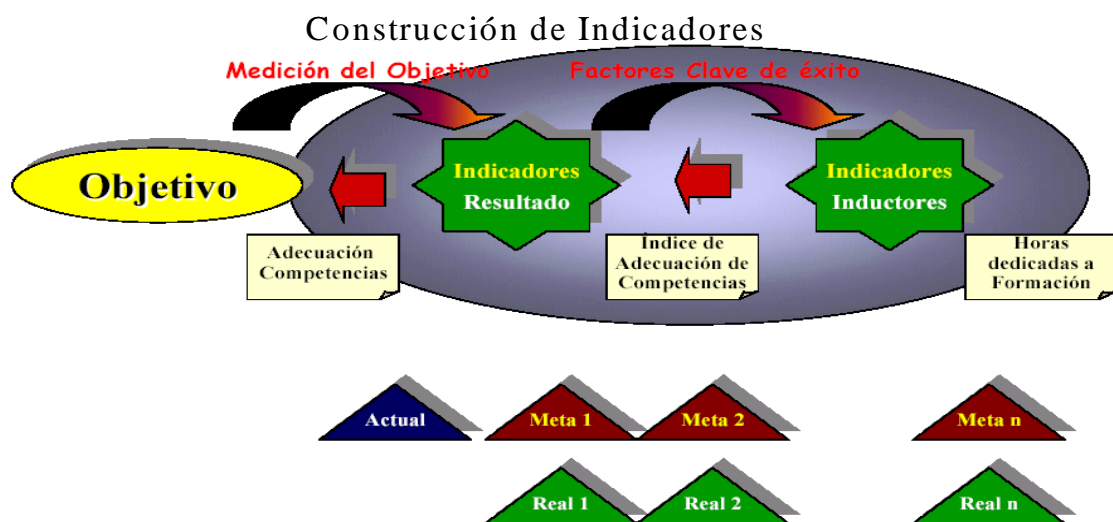
6.- Seleccionar y diseñar indicadores.

6.1. Forma de determinar un indicador.-

Antes de entrar en este capítulo primero haremos una reflexión sobre unos pensamientos de algunos autores sobre indicadores, que son los siguientes:

¿Por qué medir?

“Si no se puede medir, no se puede gestionar (Tom Peters – “En busca de la Excelencia”). “No todo lo que importa se puede medir fácilmente. Ni todo lo que se puede medir importa realmente” (Albert Einstein). “Una estrategia sin medidas es apenas un deseo, pero las medidas no alineadas con la estrategia son una pérdida de tiempo” (E. Poewell). Se puede describir en la siguiente figura 11 el como construir indicadores la el BSC-CMI.



Posibles Criterios para la selección / priorización de indicadores se puede determinar de la siguiente manera como sigue:

- ✓ Nivel de correlación entre indicador y objetivo.
- ✓ Disponibilidad de la información (facilidad de obtención: tiempo, recursos).

- ✓ Periodicidad en la obtención de la información.
- ✓ Nivel de comprensión del concepto del indicador.
- ✓ Asignabilidad del indicador, etc.

6.2. ¿Cómo construir los indicadores?

Para construir los indicadores no debemos descuidar los siguientes aspectos de importancia. Existen dos tipos de indicadores: resultados -que miden el objetivo– e inductores - que están basados en los factores clave del éxito del objetivo. Muchos indicadores no financieros no tienen información disponible. Es preferible tener un indicador directo o subjetivo a no tener ningún indicador. No olvidar que, a veces, lo perfecto es enemigo de lo bueno. Algunos objetivos solo pueden ser medidos por indicadores subjetivos. Debe establecerse un plan de obtención de información de los indicadores de coste / beneficio. Es más importante el proceso de revisión que la medida en si misma.

Los directivos o grupos gerenciales trabajan en varias sesiones de trabajo en los cuales intentan conseguir, confeccionar o seleccionar indicadores, en los cuales se intenta conseguir cuatro objetivos principales:

1. “Refinar la fraseología de los objetivos estratégicos de acuerdo con las intenciones expresadas en la primera reunión de los ejecutivos.
2. Identificar, para cada uno de los objetivos, el indicador o indicadores que mejor recojan y comuniquen la intención del objetivo.
3. Identificar, para cada uno de los indicadores propuestos, las fuentes de información necesaria y las acciones que haya que realizar para que esta información sea accesible.

4. Identificar, para cada uno de las perspectivas, los vínculos clave entre los indicadores dentro de la perspectiva, así como es entre indicadores, y las demás perspectivas del CMI. Intentar identificar la forma en que cada indicador influya en los demás.”⁴⁸ Los responsables se deben tener en cuenta que en las reuniones deben estar estructuras para las cuatro perspectivas, así como los vínculos entre indicadores, y deben tener relaciones de causa-efecto que sirven de base para la estrategia.

El arte de seleccionar y diseñar indicadores, tiene como objetivo esencial es identificar los indicadores que mejor comunican el significado de una estrategia. Existen ciertos indicadores de resultados centrales que aparecen repetidamente en los CMI, los mismos que se pueden identificar como por ejemplo:

Indicadores financieros centrales:

- ✓ Rentabilidad sobre inversión / Valor añadido económico.
- ✓ Rentabilidad.
- ✓ Mix ingresos / Crecimiento.
- ✓ Coste de reducción de la rentabilidad, etc.

Indicadores centrales del cliente:

- ✓ Cuota de Mercado.
- ✓ Adquisición de Clientes.
- ✓ Retención de Cliente.
- ✓ Satisfacción de Cliente.
- ✓ Medición de la demanda satisfecha.
- ✓ Medición de volúmenes de venta.
- ✓ Medición de clientes por segmento, etc.

⁴⁸ R. Kaplan-D. Norton. Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) 2da. Edición Pág. 316, 317

Indicadores de proceso interno:

- ✓ Litros hombre.
- ✓ Porcentaje de procesos bajo control estadístico del proceso.
- ✓ Medir las entregas de productos a tiempo.
- ✓ Eficiencia del ciclo de fabricación.
- ✓ Ratios de productos conformes en relación al total de producto fabricado, etc.

Indicadores centrales de crecimiento y aprendizaje:

- ✓ Satisfacción de los empleados.
- ✓ Retención de empleados.
- ✓ Productividad de los empleados.
- ✓ Cumplimiento de capacitación de empleados, etc.

La mayoría de los CMI se manejan en los indicadores de los resultados centrales, el arte de difundir los indicadores reside en los inductores de la actuación. Estos son los indicadores que hacen que sucedan cosas, que permitan que se alcancen los indicadores centrales de los resultados.

Para el caso de estudio, veremos los indicadores de monitoreo que se han seleccionado para medir la gestión de la empresa de las directrices u objetivos a través de los medios y son explicados en el capítulo, la cual tiene calidad los indicadores y la productividad.

6.3. Definición de la documentación de los indicadores y los mecanismos de reporte y análisis.

Nombre	Tasa anual de rentabilidad sobre la inversión total (ROI)
Definición	Mide el grado de rentabilidad de la empresa en relación a la inversión total realizada
Forma de cálculo	$ROI = (\text{utilidad neta} / \text{activos totales}) * 100$
Responsable	Gerente Financiero
Frecuencia	Mensual
Finalidad	Maximizar la rentabilidad de la empresa
Fuente de información	Balances mensuales
Niveles de reporte	Presidente Ejecutivo y Gerente General.

Nombre	Rentabilidad sobre los activos y de Inversión EVA
Definición	Revela el desempeño de la empresa para suministrar a los ejecutivos desde la enajenación o adquisición de activos.
Forma de cálculo	$EVA = (\text{Valor contable de activo} * (\text{Rentabilidad del activo} - \text{el costo promedio del pasivo}))$
Responsable	Gerente Financiero y Jefe de Contabilidad
Frecuencia	Mensual
Finalidad	Medir desempeño de la empresa
Fuente de información	Balances mensuales
Niveles de reporte	Presidente Ejecutivo y Gerente General.

Nombre	Cumplir el presupuesto mensual de ventas
Definición	Llegar a la meta propuesta de cumplimiento de ventas mensual
Forma de cálculo	Ventas reales versus presupuesto establecido
Responsable	Gerente de Ventas y Fuerza de Ventas
Frecuencia	Mensual
Finalidad	Cumplir presupuesto con rentabilidad
Fuente de información	Ventas efectuadas y contabilizadas
Niveles de reporte	Gerente de General

Nombre	Mantener la rentabilidad
Definición	Mide la rentabilidad de los productos que se vende
Forma de cálculo	$\% = (\text{Ventas} - \text{Costo de ventas}) / \text{Ventas}$
Responsable	Gerente de Ventas
Frecuencia	Mensual
Finalidad	Cumplir con la rentabilidad presupuestada
Fuente de información	Balances mensuales por líneas de negocio
Niveles de reporte	Gerente General

Nombre	Número de clientes atendidos
Definición	Mide la frecuencia de la demanda satisfecha
Forma de cálculo	$(\text{Número de clientes atendidos} / \text{clientes que solicitan atención}) * 100$
Responsable	Gerente de Distribución y Logística
Frecuencia	Mensual

Finalidad	Medir la demanda satisfecha
Fuente de información	Ventas realizadas
Niveles de reporte	Gerente General y Gerente de Ventas

Nombre	Medir los días de cartera de acuerdo a los objetivos propuestos
Definición	Mide el crédito otorgado a los clientes en función de la política de crédito vigente
Forma de cálculo	$(CxC + DxC) / \text{ventas a crédito diarias}$
Responsable	Jefe de Cartera
Frecuencia	Mensual
Finalidad	Analizar la cartera de los cliente en días y los cobros efectuados
Fuente de información	Ventas realizadas dentro del mes
Niveles de reporte	Gerente General y Gerente Administrativo y Financiero

Nombre	Productividad global de la Empresa
Definición	Mide la rentabilidad de la empresa sobre inversión
Forma de cálculo	$\text{Rentab. Del activo total} = \text{Utilidad neta} / \text{activo total}$ $\text{Rentab. Del patrimonio} = \text{Utilidad neta} / \text{patrimonio}$ $\text{Rentab. De activos fijos} = \text{Utilidad neta} / \text{activos fijos}$ $\text{Ecuación de Du Pont} = (\text{Utilidad neta} / \text{ventas}) * (\text{Ventas} / \text{Activo total})$
Responsable	Jefe de Contabilidad
Frecuencia	Mensual
Finalidad	Analizar la rentabilidad de la empresa
Fuente de información	Balances
Niveles de reporte	Gerente General y Gerente Administrativo y Financiero

Nombre	Medir la racionalidad de los gastos versus presupuestos
Definición	Mide los gastos de la empresa en función del presupuesto
Forma de cálculo	$\text{Racionalidad de gastos} = \text{Presupuesto} - \text{Gasto Real}$
Responsable	Jefe de Área
Frecuencia	Mensual
Finalidad	Cumplir los gastos según lo programado
Fuente de información	Balances mensuales
Niveles de reporte	Gerente General y Gerente Administrativo y Financiero

Nombre	Variación porcentual del costo de ventas
Definición	Mide la tendencias en el valor del costo de ventas
Forma de cálculo	$[(\text{Costo de ventas período 1}) / (\text{Costo de ventas período 2}) - 1] * 100$
Responsable	Gerente Administrativo y Financiero
Frecuencia	Mensual
Finalidad	Reducir costos
Fuente de información	Balances mensuales
Niveles de reporte	Gerente General, Gerente de Ventas

Nombre	Incidencia de los gastos administrativos dentro de la estructura de costos
Definición	Mide la participación de los gastos administrativos dentro de la estructura de costos de la empresa
Forma de cálculo	$(\text{gastos administrativos}) / \text{costos totales} * 100$
Responsable	Gerente Administrativo y Financiero – Jefe de Costos
Frecuencia	Mensual
Finalidad	Reducir costos
Fuente de información	Balances mensuales
Niveles de reporte	Gerente General, Gerente de Ventas

Nombre	Incidencia de los gastos de ventas en la estructura de costos empresarial
Definición	Mide la participación de los gastos de ventas dentro de la estructura de costos de la empresa
Forma de cálculo	$(\text{gastos de ventas}) / \text{costos totales} * 100$
Responsable	Gerente Administrativo y Financiero
Frecuencia	Mensual
Finalidad	Reducir costos
Fuente de información	Balances mensuales
Niveles de reporte	Gerente General, Gerente de Ventas

Nombre	Incidencia de los gastos financieros dentro de la estructura de costos
Definición	Mide la participación de los gastos financieros dentro de la estructura de costos de la empresa
Forma de cálculo	$(\text{gastos financieros}) / \text{costos totales} * 100$
Responsable	Gerente Administrativo y Financiero-Jefe de Contabilidad
Frecuencia	Mensual
Finalidad	Reducir costos
Fuente de información	Balances mensuales
Niveles de reporte	Gerente General, Gerente de Ventas

Nombre	Reformular estructuras de costos para mejorar el margen
Definición	Medir la optimización de las reformulaciones por cambio de tecnología o materias primas
Forma de cálculo	$(\text{Nro. Ord./Fab. Reformuladas} / \text{Nro. Ord./Fab.}) * 100$
Responsable	Jefe de producción – Jefe Técnico
Frecuencia	Diaria
Finalidad	Analizar cambios y mejora en el costo de productos
Fuente de información	Análisis de Cambios de las Ord. de fabricación
Niveles de reporte	Gerente General - Gerente Operaciones

Nombre	Medir los clientes nuevos en los diferentes segmentos
Definición	Mide la cobertura de mercado de la empresa por segmentos de clientes
Forma de cálculo	Sumatoria del número de clientes por segmento
Responsable	Jefes de Ventas Regionales – Supervisores de Ventas
Frecuencia	Mensual

Finalidad	Analizar la cobertura de mercado en los segmentos de clientes
Fuente de información	Informes mensuales de ventas
Niveles de reporte	Gerente General – Gerente de Ventas

Nombre	Valor de ventas por Centros de Distribución
Definición	Mide la evolución del promedio de ventas por Centro de Distribución
Forma de cálculo	Promedio de ventas por Centro de Distribución
Responsable	Supervisores de Ventas y Comisionistas
Frecuencia	Mensual
Finalidad	Analizar la cobertura de mercado por Centro de Distribución
Fuente de información	Informes mensuales de ventas
Niveles de reporte	Gerente General – Gerente de Ventas

Nombre	Valor de ventas por tipo de cliente y determinar el margen
Definición	Mide la evolución del promedio de ventas tipo de cliente con rentabilidad en los productos
Forma de cálculo	Promedio de ventas por tipo de clientes
Responsable	Supervisores de Ventas y Comisionistas
Frecuencia	Mensual
Finalidad	Analizar los tipos de clientes a nivel nacional y determinar el mercado
Fuente de información	Informes mensuales de ventas
Niveles de reporte	Gerente General – Gerente de Ventas

Nombre	Mantener el crecimiento del mercado
Definición	Medir el mercado con crecimiento en cobertura y productos
Forma de cálculo	Promedio de las ventas realizadas en litros y dólares
Responsable	Supervisores de Ventas y Comisionistas
Frecuencia	Mensual
Finalidad	Analizar el crecimiento del mercado
Fuente de información	Informes mensuales de ventas
Niveles de reporte	Gerente General – Gerente de Ventas

Nombre	Tener variedad de productos para satisfacer
Definición	Tener en disponibilidad de producto en el portafolio de productos para la venta
Forma de cálculo	$(\text{Total Líneas de productos} / \text{Total de inventarios de PT}) * 100$
Responsable	Jefe de producción - iJefe de Distribución
Frecuencia	Mensual
Finalidad	Analizar la participación en los mercados de Quito y Santo Domingo
Fuente de información	Balances mensuales
Niveles de reporte	Gerente General – Gerente de Ventas

Nombre	Entregar producto con servicio de calidad
Definición	Medir la eficiencia en la entrega de productos a los clientes a través de encuestas de satisfacción
Forma de cálculo	Sumatoria de llamadas a clientes con encuestas
Responsable	Jefe de Servicio al Cliente
Frecuencia	Diaria
Finalidad	Medir la satisfacción de los clientes en el servicio
Fuente de información	Informes mensuales de llamadas telefónicas
Niveles de reporte	Gerente General y Gerente de Ventas

Nombre	Medir la introducción de productos en nuevos mercados
Definición	Mide la tendencia del portafolio de productos nuevos
Forma de cálculo	Sumatoria del número de productos comercializados
Responsable	Supervisores de Ventas – Fuerza de Ventas
Frecuencia	Mensual
Finalidad	Analizar el la innovación en la venta de productos
Fuente de información	Informes mensuales de ventas
Niveles de reporte	Gerente general y Gerente de Ventas

Nombre	Medir la recordación de marca con encuestas
Definición	Mide la evolución de la recordación de marca por medio de encuestas por teléfono.
Forma de cálculo	(Total de encuestas realizadas / Total de encuestas realizadas)* 100
Responsable	Jefe de Servicio al Cliente
Frecuencia	Mensual
Finalidad	Analizar la recordación de marca entre los clientes y público en general.
Fuente de información	Informes mensuales de encuestas telefónicas
Niveles de reporte	Gerente General y Gerente de Ventas

Nombre	Realizar alianzas con nuevas cadenas de distribución
Definición	Mantener alianzas con nuevos socios estratégico para ampliar el mercado de Pinturas.
Forma de cálculo	Evaluación de entrevistas con nuevos socios
Responsable	Gerente de General
Frecuencia	Según cronograma establecido
Finalidad	Analizar las nuevas cadenas de mercado con ampliación de la participación.
Fuente de información	Informes mensuales de entrevistas
Niveles de reporte	Presidente Ejecutivos - Gerente Ventas

Nombre	Evaluar la capacitación de nuevos productos
Definición	Mide la tendencias en la capacitación de nuevos productos en el mercado, percepción de los clientes
Forma de cálculo	Sumatoria de las capacitaciones de las técnicas de los nuevos productos
Responsable	Gerente de Mercadeo
Frecuencia	Bimensual

Finalidad	Analizar la capacitación de los nuevos productos con técnicas de renovación
Fuente de información	Informes de asistencia a la capacitación
Niveles de reporte	Gerente general y gerente administrativo y financiero

Nombre	Medir el mercado con la participación de los productos y de fidelidad
Definición	Medir el tamaño del mercado dentro de los segmentos y medir la fidelidad hacia la marca
Forma de cálculo	Ventas realizadas en mercado – facturación por tipo
Responsable	Supervisores de Ventas
Frecuencia	Semestral
Finalidad	Verificar el tamaño del Mercado y la fidelidad
Fuente de información	Encuestas e informes de Ventas mensuales
Niveles de reporte	Gerente General y Gerente Ventas

Nombre	Medir la redistribución de gastos de fábrica
Definición	Mide la eficiencia en la distribución del gasto en función del presupuesto.
Forma de cálculo	Gastos reales – gastos presupuestados
Responsable	Gerente Operaciones – Jefe de Costos
Frecuencia	Mensual
Finalidad	Verificar los resultados de la redistribución de gastos de fábrica en función de los litros producidos
Fuente de información	Balances mensuales
Niveles de reporte	Gerente General y Gerente Ventas

Nombre	Medir las tarifas de fabricación para reducción de variación
Definición	Mide la las variaciones de fábrica en función de las tarifas de operación con respecto al estándar.
Forma de cálculo	Variaciones con respecto al Costo de Ventas
Responsable	Gerente de Operaciones y Jefe de Costos
Frecuencia	Mensual
Finalidad	Verificar que las tarifas de operación sean absorbidas por el costo de los productos
Fuente de información	Ordenes de Fabricación concluidas
Niveles de reporte	Gerente General y Gerente Administrativo

Nombre	Cumplir con auditorías ambientales internas
Definición	Mide los impactos ambientales de la empresa que sean mínimos con respecto a los establecidos.
Forma de cálculo	Total de auditorías realizadas / Total de auditorías ambientales
Responsable	Jefe de Seguridad ambiental
Frecuencia	Bimensual
Finalidad	Verificar que los impactos ambientales sean corregidas con acciones preventivas
Fuente de información	Informes de Auditorías
Niveles de reporte	Gerente General y Gerente de Operaciones

Nombre	Mantener contratos de compra a menor precio
Definición	Mide la eficiencia en el manejo de compras a menor precio y disponibilidad de producto a tiempo
Forma de cálculo	Total de contratos realizados / Total de Contratos
Responsable	Jefe de Compras Locales e Importadas
Frecuencia	Mensual
Finalidad	Verificar los contratos establecidos para analizar los precios de compra
Fuente de información	Información de Compras efectuadas por contratos
Niveles de reporte	Gerente General y Gerente Administrativo

Nombre	Mantener materiales a consignación
Definición	Mide la eficiencia de los materiales para evitar tener inventario propio
Forma de cálculo	Total de materiales a consignación / Total de Inventario de Materiales
Responsable	Jefe de Compras Locales e Importadas y Jefe de Planificación
Frecuencia	Mensual
Finalidad	Verificar los materiales a consignación y tener mayor inventario bajo esta figura.
Fuente de información	Consumo de materiales a consignación
Niveles de reporte	Gerente General y Gerente Operaciones

Nombre	Medir el nivel de envasado por lotes y unidades
Definición	Mide el nivel d envase de los productos para reducción de la variabilidad
Forma de cálculo	Total de producto envasado / Total de Ordenes de fabricación Concluidas al granel
Responsable	Jefe de Producción – Supervisores de Planta
Frecuencia	Mensual
Finalidad	Verificar si lo envasado cumple con las especificaciones de volumen
Fuente de información	Ordenes de fabricación concluidas
Niveles de reporte	Gerente de Operaciones

Nombre	Medir los días de inventario de acuerdo a los objetivos
Definición	Mide la eficiencia en el manejo de inventarios
Forma de cálculo	Costo de ventas / inventario final promedio
Responsable	Gerente Planificación y Logística
Frecuencia	Mensual
Finalidad	Verificar los resultados del sistema de gestión de inventarios y sus días de inventario
Fuente de información	Balances mensuales
Niveles de reporte	Gerente general y gerente ventas

Nombre	Medir la sincronización de la cadena de abastecimiento con llegada de producto a tiempo a las bodegas
Definición	Mide la disponibilidad de un sistema de gestión basado en políticas y procedimientos

Forma de cálculo	Sumatoria de transacciones de reabastecimiento que cumplieron los procedimientos internos
Responsable	Jefe de Distribución y Logística
Frecuencia	Mensual
Finalidad	Verificar los resultados del sistema de políticas y procedimientos en reabastecimiento se cumplan
Fuente de información	Informes de transacciones de reabastecimiento realizadas
Niveles de reporte	Gerente de Planificación y Logística

Nombre	Medir las reformulaciones de las órdenes de fabricación.
Definición	Mide las reformulaciones por cambios de materia prima y reprocesos de producto terminado
Forma de cálculo	Sumatorias de las reformulaciones realizadas
Responsable	Jefe técnico
Frecuencia	Mensual
Finalidad	Analizar el rendimiento y costo de los productos en fórmula
Fuente de información	Informes técnicos
Niveles de reporte	Gerente Operaciones

Nombre	Medir la satisfacción de los empleados
Definición	Mide la satisfacción del empleado dentro de la empresa
Forma de cálculo	Preguntas satisfechas / Total de la Encuesta de Satisfacción
Responsable	Jefe de Desarrollo Humanos
Frecuencia	Anual
Finalidad	Analizar el bienestar del empleado dentro de la empresa
Fuente de información	Informes de encuestas
Niveles de reporte	Gerente Administrativo

Nombre	Medir a los empleados de acuerdo la utilidad y Venta conforme a lo establecidos en los objetivos y metas propuestas de la planeación estratégica
Definición	Mide la tendencia de los empleados a esforzarse en favor de la empresa
Forma de cálculo	Utilidad y ventas real / Utilidad y venta Presupuestada.
Responsable	Gerentes y Jefes de cada área de la empresa
Frecuencia	Mensual
Finalidad	Cumplir con la utilidad y ventas presupuestadas
Fuente de información	Balances
Niveles de reporte	Gerente General y Gerente Administrativo

Nombre	Capacitar a los empleados en la aplicación de valores fundamentales de la empresa
Definición	Mide la aplicación de valores de la empresa en cada uno de los empleados para evitar conflictos de valores
Forma de cálculo	Verificar registros de capacitaciones al personal
Responsable	Gerentes de cada área
Frecuencia	Anual
Finalidad	Analizar la cultura de en aplicación de valores

Fuente de información	Planes operativos elaborados
Niveles de reporte	Gerente General y Jefe de desarrollo Humano

Nombre	Capacitar a los empleados con los nuevos sistemas como por ejemplo ISO14000
Definición	Mide la tendencia de capacitación de los empleados en los sistemas nuevos
Forma de cálculo	Número de capacitaciones realizadas / Total de capacitaciones al personal
Responsable	Jefe de Gestión
Frecuencia	Trimestral
Finalidad	Analizar la cultura de los nuevos sistemas nuevos y vigentes
Fuente de información	Registros de las capacitaciones
Niveles de reporte	Gerente General

Nombre	Medir a los empleados de acuerdo a los objetivos o directrices y metas propuestas con sus parámetros por división - departamento – sección
Definición	Mide la eficiencia de los empleados de acuerdo a los objetivos puestos en cada uno de los indicadores
Forma de cálculo	Indicadores establecidos de acuerdo a porcentajes
Responsable	Gerentes – Jefes -Supervisores
Frecuencia	Mensual
Finalidad	Analizar el cumplimiento de los objetivos para cumplir con la utilidad y las ventas propuestas
Fuente de información	Informes de medición
Niveles de reporte	Todos

Nombre	Medir los perfiles de los empleados
Definición	Mide el grado de calificación de los recursos humanos en base a los puestos existentes
Forma de cálculo	Número de empleados con competencias establecidas
Responsable	Jefe de Desarrollo Humano
Frecuencia	Semestral
Finalidad	Analizar el mejoramiento del perfil de los empleados
Fuente de información	Informes de personal
Niveles de reporte	Gerente General y Gerente Administrativo

CAPITULO 7

7. - Medición piloto de los indicadores de la Empresa

Según se mencionó en el capítulo anterior se hará de acuerdo a lo programado en los medios establecidos en las directrices, los indicadores seleccionados o confeccionados dentro de cada medio serán medidos mes a mes, la información que sustentan estos indicadores son de las actividades diarias de la gestión normal, generados por los diferentes departamentos. La información causada sirve para medir como estamos con la gestión y corregir los puntos o los medios que están fuera del objetivo, esta información es emitida por el ERP que tiene la empresa.

La información que se utiliza son las estadísticas por las transacciones de ventas, compras, fabricación, balances de comprobación, resultados, etc. La explicación de los indicadores se puede determinar con un valor base y valor meta, que serán medidos con la semaforización de color verde si esta dentro de los parámetros, color amarillo si se encuentra en alerta y el color rojo si está fuera de control, lo cual amerita un control o hacer los respectivos correctivos para encaminar al objetivo programado. Para poder observar como fueron estructurados los indicadores señalaremos de la siguiente forma: primero señalaremos las directrices, medios e indicadores que se encuentran señalados en la planeación estratégica, con lo cual pondremos a punto los respectivos controles.

Medio: 7.2 Medir la eficiencia de procesos productivos Líder equipo: Gerente de Operaciones Equipo de trabajo: Gerente Operaciones, Jefes de Planificación, Técnico y Producción, Ing de procesos							
Actividades	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
7.2.1. Control de rendimiento de órdenes de fabricación	Disminución de variaciones en costos de órdenes de fabricación	Gerente Operaciones, Jefe Técnico, Jefe de Producción		01-Ene-05	31-Dic-05	Rango de variación de órdenes	% variación en costo de órdenes de fabricación
7.2.2. Estandarización de órdenes de fabricación	Tener procesos estandarizados con un alto % de órdenes estandarizadas	Gerente Operaciones, Jefe Técnico, Jefe de Producción, Ing Procesos		01-Ene-05	31-Dic-05	Disminución en costo de variaciones	% de órdenes de fabricación estandarizadas
7.2.3. Control de productos defectuosos	Disminuir el % de productos con reproceso	Jefe Técnico, Jefe de Producción, Ing Procesos		01-Ene-05	31-Dic-05	Cumplimiento del plan de fabricación	% de órdenes de trabajo de reproceso
7.2.4. Productividad de planta	Mejorar el desempeño de la mano de obra directa	Gerente de Operaciones, Jefe de Producción		01-Ene-05	31-Dic-05	Disminución en gasto de horas extras/producción	Litros / hora.hombre
Volver a Mapa Volver a despliegue Volver a directriz Ver indicadores							

Medio : 7.2 Medir la eficiencia de procesos productivos																	
Líder equipo: Gerente de Operaciones						Desenvolvimiento Indicadores											
Mes de evaluación 2						RESULTADOS MENSUALES											
Resultado del mes 100.0%						ene feb mar abr may jun jul ago sep oct nov dic											
INCREMENTO						desempeño mensual											
Indicador	ponderación	valor base	valor meta	toleranc amarillo	toleranc rojo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Indicador 1	25%	0	0	5%	10%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
% de órdenes de fabricación estandarizadas		diferencia 0				0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Indicador 2	25%	0	0	5%	10%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Litros / hora.hombre		diferencia 0				0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
DISMINUCIÓN																	
Indicador 3	25%	0	0	5%	10%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
% variación en costo de órdenes de fabricación		diferencia 0				0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Indicador 4	25%	0	0	5%	10%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
% de órdenes de trabajo de reproceso		diferencia 0				0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
TOTALES 100%						100% 100% 100% 100% 100% 100% 100% 100% 100% 100% 100% 100%											
Volver a Mapa						Volver a despliegue						Volver a Medio					

Medio: 7.3 Reducir activos Improductivos Líder equipo: Gerente de Financiero Administrativo Equipo de trabajo: Gerente de Logística-Jefe de Cartera							
Actividades	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
7.3.1. Bajar el riesgo de incobrabilidad de cartera	Disminuir los niveles de cartera vencida de acuerdo a tabla establecida	Jefe de Cartera, Gerentes de Ventas de cada empresa	Informacion histórica de abonos de cartera	01-Ene-05	31-Dic-05	Incremento de cartera corriente	Indice de morosidad
7.3.2. Tener garantías del pareto de clientes de acuerdo a tabla de porcentajes	Tener garantías de los clientes	Jefe de Cartera, Gerentes de Ventas de cada empresa	Informacion histórica de garantías	01-Ene-05	31-Dic-05	Cupos asignados según volumen de ventas	Incremento en ventas
7.3.3. Mantener días de cartera óptimos por CD y Almacenes	Mantener el control de la cartera con los días establecidos en cada CD y Almacenes	Jefe de Cartera, Gerentes de Ventas de cada empresa	Informacion histórica de abonos de cartera	01-Ene-05	31-Dic-05	Cobranzas de acuerdo a los plazos establecidos	Días de cartera
Volver a Mapa Volver a despliegue Volver a directriz Ver indicadores							

Medio :		7.3 Reducir activos Improductivos															
Líder equipo:		Gerente de Financiero Administrativo															
Mes de evaluación		2		Desenvolvimiento Indicadores													
Resultado del mes		50.0%		RESULTADOS MENSUALES													
				50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%	50%
				ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic		
				desempeño mensual													
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Indicador	ponderación	valor base	valor meta	toleranc amarillo	toleranc rojo												
DISMINUCIÓN																	
Indicador 1	50%	0	0	5%	10%												
Indice de morosidad		diferencia 0				0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Indicador 2	50%	0	0	5%	10%												
Días de cartera		diferencia 0				45	45	45	44	43	43	42	41	41	40	39	39
						0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
TOTALES		100%															

Medio: 7.4 Reducir productos de bajo volumen y rentabilidad
Líder equipo: Gerente de Mercadeo
Equipo de trabajo: Gerencia de Mercadeo, Gerencia de Ventas, Jefes de línea

Actividades	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
7.4.1 definir política y procedimiento para discontinuar productos de bajo volumen y rentabilidad	Establecer portafolio de productos rentables	Gerencia General, Gerencia financiera, Gerencia de mercadeo	\$ 0	01-Ene-05	31-Ene-05	Aumentar rentabilidad de líneas y productos - Reducir inventario de lento movimiento (Inventario inicial de lento movimiento 2005 - % de decrecimiento)	Inventario lento movimiento producto terminado (miles)
Volver a Mapa		Volver a despliegue		Volver a directriz		Ver indicadores	

Medio : 7.4 Reducir productos de bajo volumen y rentabilidad					Desenvolvimiento Indicadores																
Líder equipo: Gerente de Mercadeo					RESULTADOS MENSUALES																
Mes de evaluación 2					100.0%																
Resultado del mes 100.0%					100% 100% 100% 100% 100% 100% 100% 100% 100% 100% 100% 100%																
DISMINUCION					ene feb mar abr may jun jul ago sep oct nov dic																
Indicador					ponderación	valor base	valor meta	toleranc amarillo	toleranc rojo	desempeño mensual											
Indicador 1					100%	0	0	5%	10%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Inventario lento movimiento producto terminado (miles)						diferencia 0				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTALES					100%					100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Volver a Mapa					Volver a despliegue					Volver a Medio											

Medio: 7.5 Evaluar la calidad de la eficiencia del gasto
Líder equipo: Jefe de Costos
Equipo de trabajo: Gerentes y Jefes de Área

Actividades	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
7.5.1. Controlar los gastos por departamento de acuerdo al tipo de gasto creado, en base al pareto establecido.	Establecer la racionalidad del gasto versus el presupuesto	Gerentes y Jefes de Areas	Datos de registros contables de gastos efectuados vrs. Presupuesto	01-Ene-05	31-Dic-05	Ahorro en gasto presupuestado vrs. Real	% de Ahorro vrs. Prupuesto del pareto de gastos seleccionados
7.5.2. Monitorear los gastos de publicidad en base al pareto establecido para establecer parámetros de negociación con clientes	Establecer la racionalidad del gasto versus el presupuesto	Gerentes de Mercadeo, Ventas	Datos de registros contables de gastos efectuados vrs. Presupuesto	01-Ene-05	31-Dic-05	Ahorro en gasto presupuestado vrs. Real	% de Ahorro vrs. Prupuesto del pareto de gastos de publicidad medibles
Volver a Mapa		Volver a despliegue		Volver a directriz		Ver indicadores	

Medio : 7.5 Evaluar la calidad de la eficiencia del gasto						Desenvolvimiento Indicadores												
Líder equipo: Jefe de Costos						RESULTADOS MENSUALES												
Mes de evaluación		2				0.0%												
Resultado del mes		0.0%				0% 0% 0% 0% 0% 0% 0% 0% 0% 0% 0% 0%												
INCREMENTO						ene feb mar abr may jun jul ago sep oct nov dic												
Indicador		ponderación	valor base	valor meta	toleranc amarillo	toleranc rojo	desempeño mensual											
Indicador 1		100%	0	3	5%	10%	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
% de Ahorro vrs.Propuesto del pareto de gastos seleccionados			diferencia 3				0.25	0.50	0.75	1.00	1.25	1.50	1.75	2.00	2.25	2.50	2.75	3.00
TOTALES		100%				0% 0% 0% 0% 0% 0% 0% 0% 0% 0% 0% 0%												
Volver a Mapa		Volver a despliegue				Volver a Medio												

Medio: 7.6 Disminuir costo de fabricación en productos "AAA"
Líder equipo: Gerente Operaciones
Equipo de trabajo: Gerente Operaciones, Jefe Técnico, Jefe de Producción

Actividades	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
7.6.1. Reformular las estructuras de fabricación, de los productos AAA en cuanto a materias primas y/o procesos	Disminución de costo, manteniendo los mismos o mejores niveles de calidad	Gte Operaciones, Jefe Técnico, Jefe de producción		01-Ene-05	31-Dic-05	Mejora margen de productos	% de disminución de costo fabricación "AAA"
Volver a Mapa		Volver a despliegue		Volver a directriz		Ver indicadores	

Medio : 7.6 Disminuir costo de fabricación en productos "AAA"																		
Líder equipo: Gerente Operaciones																		
Mes de evaluación		2																
Resultado del mes		100.0%																
Desenvolvimiento Indicadores																		
RESULTADOS MENSUALES																		
100% 100% 100% 100% 100% 100% 100% 100% 100% 100% 100% 100%																		
ene feb mar abr may jun jul ago sep oct nov dic																		
desempeño mensual																		
Indicador		ponderación	valor base	valor meta	toleranc amarillo	toleranc rojo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
DISMINUCIÓN																		
Indicador 1		100%	0.00	0.00	5%	10%												
% de disminución de costo fabricación "AAA"			diferencia 0				0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
100% 100% 100% 100% 100% 100% 100% 100% 100% 100% 100% 100%																		
TOTALES		100%																
<div><div>Volver a Mapa</div><div>Volver a despliegue</div><div>Volver a Medio</div></div>																		

Está de manera se realizan los indicadores para llegar a las directrices u objetivos, son la metodología utilizada para medir la gestión de las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard.

La directriz 7 nos muestra como se debe medir la gestión, donde indica cual es el responsable de la Directriz, la misma que tiene medios que son llevados por los jefes de áreas encargados para que sean medidos a través de las actividades; estás actividades son controlados por medio de los indicadores operativos o los de gestión.

El resultado de los indicadores son medidos mensualmente e individualmente y estos son acumulados para ver en forma global la gestión de la directriz y que están ligados a los objetivos y metas estratégicas. Cuando existe desviaciones consecutivas de tres meses se procede a tomar acciones correctivas, decisiones que son tomadas en consenso del Comité Ampliado de Gerencia.

Los resultados de la gestión medida son puestos a consideración del Comité de Gerencia y posteriormente observados por el Comité Ampliado de Gerencia, instancia donde se compran los resultados obtenidos en el período.

CAPITULO 8

8.- Conclusiones y Recomendaciones

8.1. Conclusiones:

Se puede concluir que el Cuadro de Mando Integral se utilizó como una herramienta para el desarrollo de la presente tesis con los siguientes puntos:

- El desarrollo del CMI de la presente tesis servirá como un instrumento para medir el desempeño de los indicadores financieros y no financieros a través de las cuatro perspectivas para la consecución de las directrices establecidas en el Plan Estratégico. Las cuatro perspectivas deben tener una relación de causa y efecto para llegar a lo establecido, el despliegue de la estrategia debe tener una visión clara para la toma de decisiones.
- En el desarrollo de “una propuesta de fortalecimiento del proceso interno a través del cuadro de mando integral. caso de una compañía de pinturas” se determinó que no es un modelo estático, ya que esto permite un constante monitoreo de los indicadores para la consecución de las directrices planteadas.
- El CMI debe estar alineado con otras herramientas de excelencia como son las Normas ISO, Six Sigma, TOC, etc., los cuales nos permiten estar en un clima de cambio constante con el apoyo de toda la estructura de la Empresa.
- Los análisis FODA realizados por el Comité Ampliado de Gerencia nos muestra como la Empresa se encuentra frente a la competencia y que podemos sacar de ventaja para alcanzar las directrices planteadas en la Planeación Estratégica.
- Una buena Planeación Estratégica a través del CMI, se da cuando existe la comunicación entre todos los niveles existentes de la organización, así como el

comprometimiento de la alta dirección, con lo cual es un factor clave para el éxito, así como esto afecta directamente a los accionistas, clientes y empleados.

- La forma de determinar las directrices, medios, actividades e indicadores sirve para medirnos en el tiempo las actividades establecidas en los diferentes indicadores y sirve como beneficio para la Empresa lo que nos permite ser eficientes, productivos y competitivos.
- Además esta herramienta no solo sirve para medir la gestión de la empresa de manera interna, sino que sirve para medirnos con nuestros clientes propios por la actividad del negocio, y lo cual nos permite mejorar en todos los procesos de la cadena de valor, es decir esta medición afecta al comportamiento de la gente tanto interna como externa.

8.2. Recomendaciones:

Dentro de las recomendaciones que se puede dar al finalizar esta tesis sobre “una propuesta de fortalecimiento del proceso interno a través del cuadro de mando integral caso de una compañía de pinturas”, son las siguientes:

- Para el logro de un CMI se debe tener el asesoramiento de un equipo experimentado en la implementación y tener un equipo de personas de la empresa de alto nivel para que tomen decisiones más acertadas en la consecución de los objetivos o directrices propuestos a través de una estrategia de ingresos y productividad con indicadores financieros y no financieros.
- Para que el CMI se mantenga en el tiempo se debe crear una cultura de medición a través de una buena capacitación a todo el personal que se encuentra involucrado; que son las personas que le dan vida a la Empresa.

- Que para tener un buen sistema de gerenciamiento se debe tener en cuenta traducir la estrategia y la misión en un conjunto de medidas de desempeño de la manera que se informe a la alta gerencia sobre como avanza hacia el logro de sus objetivos o directrices, con lo cual permite identificar las iniciativas claves requeridas para concretar la estrategia y movilizar a la organización.
- Un buen CMI cuenta la historia de su estrategia, con lo cual cada medición es parte de una cadena de eslabones de causa y efecto.
- El tener indicadores como se indicó, nos muestra que se puede medir la gestión de la Empresa con lo cual establecemos la consecución de objetivos o directrices establecidos en la estrategia.
- El realizar los análisis FODA nos permite determinar en que estado estamos frente a nuestros competidores para determinar las ventajas y desventajas en el mercado o sector que nos encontramos.
- El tener una relación íntima entre las cuatro perspectivas nos permite mirar ampliamente a toda la Empresa, con lo cual nos ayuda a gestionar el buen manejo tanto financiero y no financiero.
- Medir la gestión de la Empresa a través de CMI en forma mensual, la misma que nos da la pauta de control de acuerdo a los indicadores establecidos previamente por el Comité Ampliado de Gerencia. Así como nos permite tener una gama de reportes que servirán para respaldar los reportes de gestión.
- Realizar correcciones o tomar acciones de mejora a los indicadores que se salen de su cause normal para cumplir con la directriz planteada.

CAPITULO 9

9.- Anexos

Anexo 1. Formato de Resumen de Directriz y Medios

Directriz 1: XX LIDER XX				
Medio 1.1.	Medio 1.2.	Medio 1.3.	Medio 1.4.	Medio 1.5.
Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades
1.1.1.				
1.1.2.				
1.1.3.				
1.1.4.				
1.1.5.				
1.1.6.				

[Volver a Mapa](#)

Anexo 2. Formato de Directriz

Directriz: 1. XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX Líder equipo: XXXXXXXXXXXXXXXX Equipo de trabajo: XXXXXXXXXXXXXXXX							
Medios	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
1.1.							
1.2.							
1.3.							
1.4.							
1.5.							

[Volver a Mapa](#)
[Volver a despliegue](#)
[Ver indicadores](#)

Anexo 3. Formato de Medios

Medio: 1.1 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX Líder equipo: XXXXXXXXXXXXXXXX Equipo de trabajo: XXXXXXXXXXXXXXXX							
Actividades	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
1.1.1.							
1.1.2.							
1.1.3.							
1.1.4.							
1.1.5.							

[Volver a Mapa](#)
[Volver a despliegue](#)
[Volver a directriz](#)
[Ver indicadores](#)

Anexo 4. Formato de Indicadores

Directriz 1: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx																	
Lider equipo: xxxxxxxxxxxxxxxxxxxxxx																	
Mes de evaluacion																	
Resultado del mes																	
INCREMENTO						Desenvoltimiento Indicadores											
						RESULTADOS MENSUALES											
						0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
						ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic
						desempeño mensual											
Indicador	ponderación	valor base	valor meta	toleranc	toleranc	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Indicador 1	20%	diferencia 0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		diferencia 0				100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Indicador 2	20%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		diferencia 0				0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
Indicador 3	15%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		diferencia 0				100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Indicador 4	15%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		diferencia 0				0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
DISMINUCIÓN																	
Indicador 5	15%	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		diferencia 0				100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Indicador 6	15%	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
		diferencia 0				0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
TOTALES		100%															

Anexo 5. Modelo de los Indicadores de la Empresa.

Directriz 1. Fortalecer Imagen de Marca de los productos Líder equipo: Gerente de Mercadeo					100%
Medio 1.1. 100%	Medio 1.2. 100%	Medio 1.3. 100%	Medio 1.4. 100%	Medio 1.5. 100%	
1.1. Elaborar estudio de % Mercado actualizado	1.2. Introducir productos nuevos (Moda / Tecnología) al mercado	1.3. Capacitar y difundir atributos de los nuestros productos vs. los de la competencia	1.4. Incrementar fidelidad de marca en el canal	1.5. Elevar recordación de marca en el usuario final	
Coordinador de Investigaciones y estadísticas	Gerente de Mercadeo	Gerente de Mercadeo	Gerente de Mercadeo	Gerente de Mercadeo	
Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	
1.1.1. Elaborar Chequeo de distribución para determinar participación de Mercado	1.2.1. Elaborar estudios de mercado óptimos antes del desarrollo de nuevos productos	1.3.1. Capacitar a fuerza de ventas, centros de distribución y Expocolors sobre atributos de los productos	1.4.1. Programa de Fidelidad PASAPORTE AL MUNDO DE PREMIOS II	1.5.1. Realizar campañas de difusión de los atributos de los productos y servicios vs los de la competencia	
	1.2.2. Presentar al mercado las últimas tecnologías de productos en cada línea	1.3.2. Capacitar a canales de distribución sobre atributos de los productos	1.4.2. Programa de Fidelidad PASAPORTE AL MUNDO DE PREMIOS I	1.5.2. Mantener imagen de marca en puntos de venta	
	1.2.3. Monitoreo de lanzamiento de pptos Nuevos	1.3.3. Capacitar a usuarios finales sobre atributos de los productos	1.4.3. Implementar TRADE MARKETING	1.5.3. Incrementar las visitas a la página WEB de Códor	

Directriz 1. Fortalecer Imagen de Marca de los productos
Líder equipo: Gerente de Mercadeo
Equipo de trabajo: Jefes de línea - Coordinadores de Publicidad

Medio	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
1.1. Elaborar estudio de % Mercado actualizado	Medir la el mercado en participación	Gerente de Mercadeo y Coordinador de Inv y Estadísticas	Según presupuesto asignado	01-Ene-05	31-Dic-05	Elaboración de estudio especializado	Determinar la participación de mercado
1.2. Introducir productos nuevos (Moda / Tecnología) al mercado	Liderar introducción de nuevos productos al mercado	Gerente de Mercadeo y Jefes de Línea	Según presupuesto asignado	01-Ene-05	31-Dic-05	Captar nuevos clientes finales con satisfacción	Imponer moda con calidad, estilo y producir bienestar
1.3. Capacitar y difundir atributos de nuestros productos vs. los de la competencia	Incrementar conocimiento de producto en la FFVV, el canal de distribución y el usuario final	Gerente de Mercadeo, Jefes de línea, Coordinadores de publicidad	Según presupuesto asignado	01-Ene-05	31-Dic-05	Capacitar a los clientes y hacer conocer la calidad de nuestros productos	Hacer conocer la tecnología de nuestros productos
1.4. Incrementar fidelidad de marca en el canal	Generar fidelidad de marca en el canal de distribución	Gerente de Mercadeo, Gerente de Ventas, Supervisores de ventas, coordinadores de publicidad		01-Ene-05	31-Dic-05	Hacer conocer todos los productos al canal	Aumentar clientes satisfechos
1.5. Elevar recordación de marca en el usuario final	Elevar recordación de marca	Gerente de Mercadeo y Coordinadores de Publicidad	Según presupuesto asignado	01-Ene-05	31-Dic-05	Realizar publicidad para recordación de marca	Tener fidelidad de los productos en el mercado
Volver a Mapa		Volver a despliegue		Volver a directriz		Ver indicadores	

Medio: 1.1. Elaborar estudio de % Mercado actualizado
Líder equipo: Coordinador de Investigaciones y estadísticas
Equipo de trabajo: Gerente de Mercadeo y Coordinador de Inv y Estadísticas

Actividades	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
1.1.1. Elaborar Chequeo de distribución para determinar participación de Mercado	Conocer participación de Mercado	Gerencia de Mercadeo, Coordinador de Inv y estadísticas	Según presupuesto asignado	01-Ene-05	28-Feb-04	Determinar cual es la real participación de nuestros productos	Color nuestros productos para crecer en el mercado
Volver a Mapa		Volver a despliegue		Volver a directriz		Ver indicadores	

Medio: 1.2. Introducir productos nuevos (Moda / Tecnología) al mercado
Líder equipo: Gerente de Mercadeo
Equipo de trabajo: Gerente de Mercadeo y Jefes de Línea

Actividades	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
1.2.1. Elaborar estudios de mercado óptimos antes del desarrollo de nuevos productos	Reducir probabilidad de fracaso de PN	Gerencia de Mercadeo, Jefe de línea de Pdtos Nuevos, Jefes de Línea	Según presupuesto asignado	01-Ene-05	31-Dic-05	% cumplimiento de ppto de productos Nuevos	% de productos nuevos Vs Vtas Totales
1.2.2 Presentar al mercado las últimas tecnologías de productos en cada línea	Liderar lanzamientos de nuevas modas y tecnologías	Gerencia de Mercadeo, Jefe de línea de Pdtos Nuevos, Jefes de Línea	Según presupuesto asignado	01-Ene-05	31-Dic-05	% cumplimiento de ppto de productos Nuevos	# de productos nuevos (no extensiones de línea)
1.2.3 Monitoreo de lanzamiento de pptos Nuevos	Mantener el cumplimiento del procedimiento de lanzamiento	Gerencia de Mercadeo	Según presupuesto asignado	01-Ene-05	31-Dic-05		# de productos lanzados cumpliendo procedimiento
Volver a Mapa		Volver a despliegue		Volver a directriz		Ver indicadores	

Medio: 1.3. Capacitar y difundir atributos de nuestros productos vs. los de la competencia
Líder equipo: Gerente de Mercadeo
Equipo de trabajo: Gerente de Mercadeo, Jefes de línea, Coordinadores de publicidad

Actividades	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
1.3.1 Capacitar a fuerza de ventas, centros de distribución y Expocolores sobre atributos de los productos	Dotar de argumentos técnicos a la FFVV	Gerencia de Mercadeo, Jefe de línea de Pdtos Nuevos, Jefes de Línea	Según presupuesto asignado	01-Ene-05	31-Dic-05	Evaluación de conocimientos a asistentes	Cumplimiento de # cursos planeados (12 x Línea) / Cumplimiento de # asistentes planeados (?)
1.3.2 Capacitar a canales de distribución sobre atributos de los productos	Incrementar conocimiento de producto en canal de distribución	Gerencia de Mercadeo, Jefe de línea de Pdtos Nuevos, Jefes de Línea	Según presupuesto asignado	01-Ene-05	31-Dic-05	Evaluación de curso por asistentes	Cumplimiento de # cursos planeados (70) / Cumplimiento de # asistentes planeados (1400)
1.3.3 Capacitar a usuarios finales sobre atributos de los productos	Reforzar características y beneficios de producto en los usuarios finales	Gerencia de Mercadeo, Jefe de línea de Pdtos Nuevos, Jefes de Línea	Según presupuesto asignado	01-Ene-05	31-Dic-05	Evaluación de curso por asistentes	Cumplimiento de # cursos planeados (130) / Cumplimiento de # cursos planeados (2600)
Volver a Mapa		Volver a despliegue		Volver a directriz		Ver indicadores	

Medio: 1.4. Incrementar fidelidad de marca en el canal
Líder equipo: Gerente de Mercadeo
Equipo de trabajo: Gerente de Mercadeo, Gerente de Ventas, Supervisores de ventas, coordinadores de publicidad

Actividades	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
1.4.1 Programa de Fidelidad PASAPORTE AL MUNDO DE PREMIOS II	Incrementar ventas en clientes pareto de la empresa	Gerente de Mercadeo, Gerente de ventas, Coordinadores de publicidad	Según presupuesto asignado	01-Ene-05	31-Dic-05	Cumplimiento de regalos entregados	Cumplimiento del ppto de vtas de clientes en el programa +10%
1.4.2 Programa de Fidelidad PASAPORTE AL MUNDO DE PREMIOS I	Generar fidelidad en los dependientes de los puntos de venta	Gerente de Mercadeo, Gerente de ventas, Coordinadores de publicidad	Según presupuesto asignado	01-Ene-05	31-Dic-05	Cumplimiento de regalos entregados	Cumplimiento del ppto de vtas de clientes en el programa +10%
1.4.3.Implementar TRADE MARKETING	Generar fidelidad de marca en el canal de distribución con material promocional y cartas de colores	Gerente de Mercadeo, Gerente de ventas, Coordinadores de publicidad	Según presupuesto asignado	01-Ene-05	31-Dic-05	Indicador de encuesta de satisfacción de clientes	Cumplimiento de entrega de material promocional y cartas de colores asignado en dólares y Cantidad
Volver a Mapa		Volver a despliegue		Volver a directriz		Ver indicadores	

Medio:		1.5. Elevar recordación de marca en el usuario final					
Líder equipo:		Gerente de Mercadeo					
Equipo de trabajo:		Gerente de Mercadeo y Coordinadores de Publicidad					
Actividades	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
1.5.1. Realizar campañas de difusión de los atributos de los productos y servicios vs los de la competencia	Diferenciar productos por beneficios	Gerencia de Mercadeo, Jefe de línea de Pptos Nuevos, Jefes de Línea, Coordinadores de publicidad	Según presupuesto asignado	01-Ene-05	31-Dic-05	# mensajes con atributos vs. Total de mensajes	Cumplimiento de # mensajes estimados / Cumplimiento de ppto asignado
1.5.2 Mantener imagen de marca en puntos de venta	Generar recordación de marca mediante presencia publicitaria en Puntos de venta	Gerente de Mercadeo, Gerente de ventas, Coordinadores de publicidad	Según presupuesto asignado	01-Ene-05	31-Dic-05	Pintar 130 fachadas	Pintar 26000 mts2
1.5.3 Incrementar las visitas a la página WEB de Córdor	Desarrollar el Internet como herramienta de imagen y ventas	Gerente de Mercadeo, Gerente de ventas, Coordinadores de publicidad, P & S	Según presupuesto asignado	01-Ene-05	31-Dic-05	# de Eventos en pagina Web	Incrementar # de vistas a pagina Web en un 100%
Volver a Mapa		Volver a despliegue		Volver a directriz		Ver indicadores	

Directriz 3: Incrementar ventas en Segmento Industrial, Resinas y Automotriz					100%
Líder equipo: Jefe de Ventas Industriales					
Medio 3.1.	Medio 3.2.	Medio 3.3.	Medio 3.4.	Medio 3.5.	
100%	100%	100%	100%	100%	
3.1. Mejorar Capacidad/Calidad de Producción de Resinas	3.2. Diseñar Planta para productos Industriales	3.3. Aumentar Cobertura Clientes Industriales nivel País	3.4. Incrementar capacidad de producción de masillas	3.5. Reposicionar productos automotrices	
Gerente Operaciones	Gerente Operaciones	Jefe Ventas Industriales	Gerente Operaciones	Jefe Línea Automotriz	
Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	
3.1.1. Montaje de Tanques de Dilución	3.2.1. Instalar maquinas exclusivas para fabricación de productos industriales	3.3.1. Capacitación línea industrial	3.4.1. Optimizar el Proceso de fabricación de pulimento y masillas	3.5.1. Replantear esquema de Capacitación permanente	
3.1.2. Montaje de Reactor	3.2.2. Definir stocks mínimos de productos industriales de alta rotación	3.3.2. Fortalecer ejecución de ventas en CDs y Expocolores		3.5.2. Visitas a zonas donde hay poca participación de productos Automotrices	
3.1.3. Diseñar Resinas para venta a terceros - segmento industrial	3.2.3. Definir stocks mínimos de materias primas para productos industriales	3.3.3. Crear Distribuidores Industriales		3.5.3. Completar línea de productos	
3.1.4. Optimizar proceso de Resinas	3.2.4. Optimizar proceso productivo	3.3.4. Definir base de datos de clientes industriales actuales y potenciales a nivel nacional			
Volver a Mapa					

Directriz 3:		Incrementar ventas en Segmento Industrial, Resinas y Automotriz					
Líder equipo:		Jefe de Ventas Industriales					
Equipo de trabajo:		Jefes Compras, Distribución, Planificación					
Medios	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
3.1. Mejorar Capacidad/Calidad de Producción de Resinas	Incremento en ventas	Operaciones	Económicos, para compra de equipo	Ene-05	Dic-05	Rentabilidad, Color	Stock de productos, Costos
3.2. Diseñar Planta para productos Industriales	Responder a requerimientos en menor tiempo	Operaciones	Económicos, para compra de equipo	Ene-05	Mar-05	Rentabilidad, Costos	Stock de productos, Tiempo de respuesta, Demanda insatisfecha
3.3. Aumentar Cobertura Clientes Industriales nivel País	Incrementar ventas, mayor participación mercado	Ventas Mercadeo	Económicos, Tiempo para viajes al país	Ene-05	Permanente	Rentabilidad	% de incremento de ventas
3.4. Incrementar capacidad de producción de masillas	Incremento en ventas	Operaciones	Económicos	Ene-05	Permanente	Rentabilidad	Demanda insatisfecha
3.5. Reposicionar productos automotrices	Incremento en ventas	Mercadeo y ventas	Tiempo y económicos	Ene-05	Permanente	Rentabilidad	Incremento de ventas en clientes actuales y nuevos
Volver a Mapa		Volver a despliegue		Ver indicadores			

Medio: 3.1		Mejorar Capacidad/Calidad de Producción de Resinas					
Líder equipo:		Gerente Operaciones					
Equipo de trabajo:		Operaciones					
Actividades	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
3.1.1. Montaje de Tanques de Dilución	Descongestionar planta	Operaciones	Según presupuesto asignado	Ene-05	Mar-05		100% de tanques instalados
3.1.2. Montaje de Reactor	Aumentar capacidad	Operaciones	Según presupuesto asignado	Ene-05	Dic-05		100% de reactor instalado
3.1.3. Diseñar Resinas para venta a terceros - segmento industrial	Incremento en ventas	Operaciones	Según presupuesto asignado	Ene-05	Mar-05	100% de clientes satisfechos por calidad	Aumento en ventas
3.1.4. Optimizar proceso de Resinas	Disminución de costos	Operaciones	Según presupuesto asignado	Ene-05	Mar-05	Disminución de costos	% de disminución de tiempos de entrega
Volver a Mapa		Volver a despliegue		Volver a directriz		Ver indicadores	

Medio: 3.2 Diseñar Planta para productos Industriales
Líder equipo: Gerente Operaciones
Equipo de trabajo: Operaciones / Planificación

Actividades	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
3.2.1. Instalar maquinas exclusivas para fabricación de productos industriales	Responder a requerimientos en menor tiempo	Operaciones	Económicos, Tiempo del personal	Ene-05	Jun-05	Mantener stock, mejorar calidad, reducir costos	100% de máquinas instaladas
3.2.2. Definir stocks mínimos de productos industriales de alta rotación	Mantener siempre producto para la venta	Operaciones / Planificación	Tiempo del personal	Ene-05	Feb-05		100% de cumplimiento
3.2.3. Definir stocks mínimos de materias primas para productos industriales	Mantener siempre producto para la venta	Operaciones / Planificación	Tiempo del personal	Ene-05	Feb-05		100% de cumplimiento
3.2.4. Optimizar proceso productivo	Responder a requerimientos en menor tiempo	Operaciones	Económicos, Tiempo para mejorar proceso de fabricación	Ene-05	Permanente	Disminución de costos	% de disminución de tiempos de entrega

[Volver a Mapa](#)
[Volver a despliegue](#)
[Volver a directriz](#)
[Ver indicadores](#)

Medio: 3.3 Aumentar Cobertura clientes industriales nivel país
Líder equipo: Jefe Ventas Industriales
Equipo de trabajo: Ventas Industriales

Actividades	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
3.3.1. Capacitación línea industrial	Difundir el uso y los beneficios de nuestros productos	Ventas industriales	Económicos, Tiempo del personal, muestras	Ene-05	Dic-05	% de conocimientos adquiridos	100% de cumplimiento en las capacitaciones
3.3.2. Fortalecer ejecución de ventas en CDs y Expocolors	Generar confianza en la venta de productos industriales	Ventas industriales	Tiempo del personal	Ene-05	Dic-05		% de incremento de ventas en CDs y Expocolors
3.3.3. Crear Distribuidores Industriales	Incrementar cobertura	Ventas industriales	Tiempo del personal	Ene-05	Dic-05		% de incremento de ventas
3.3.4. Definir base de datos de clientes industriales actuales y potenciales a nivel nacional	Tener Pareto de Clientes	Ventas industriales	Tiempo del personal	Ene-05	Dic-05	100% de confiabilidad en la información	Considerar al menos las 10 provincias mas importantes

[Volver a Mapa](#)
[Volver a despliegue](#)
[Volver a directriz](#)
[Ver indicadores](#)

Medio: 3.4 Incrementar capacidad de producción de masillas
Líder equipo: Gerente Operaciones
Equipo de trabajo: Operaciones / Planificación

Actividades	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
3.4.1. Optimizar el Proceso de fabricación de pulimento y masillas	Disminuir tiempos de fabricación	Operaciones	Económicos, tiempo de personal	Ene-05	Permanente	Rentabilidad	Demanda Satisfecha

[Volver a Mapa](#)
[Volver a despliegue](#)
[Volver a directriz](#)
[Ver indicadores](#)

Medio: 3.5 Reposicionar Productos Automotrices
Líder equipo: Jefe Línea Automotriz
Equipo de trabajo: Ventas

Actividades	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
3.5.1. Replantear esquema de Capacitación permanente	Difundir el uso y los beneficios de nuestros productos	Mercadeo	Según presupuesto asignado	Ene-05	Dic-05	% de conocimientos adquiridos	Clientes capacitados que compran productos
3.5.2. Visitas a zonas donde hay poca participación de productos Automotrices	Aumentar cobertura	Mercadeo y Ventas	Según presupuesto asignado	Ene-05	Dic-05		Incremento de ventas en zonas visitadas
3.5.3. Completar línea de productos	mayor participación de mercado	Mercadeo y Departamento Técnico	Según presupuesto asignado	Ene-05	Dic-05	Rentabilidad	Incremento de ventas línea automotriz

[Volver a Mapa](#)
[Volver a despliegue](#)
[Volver a directriz](#)
[Ver indicadores](#)

Directriz 4. Sincronizar la cadena de abastecimiento					100%
Líder equipo: Gerente Logística					
Medio 4.1.	Medio 4.2.	Medio 4.3.	Medio 4.4.	Medio 4.5.	
100%	100%	100%	100%	100%	
4.1. Pronosticar con mayor certeza la demanda	4.2. Asegurar el Abastecimiento de MD y P T Importado	4.3. Maximizar la distribución al Canal	4.4. Incrementar efectividad del Plan de Producción	4.5. Mantener niveles de inventario óptimos en relación a la demanda	
J. De Planificación	Jefe de Compras y Comercio Exterior	Jefe de Distribución	Jefe de Planificación	Jefe de planificación	
Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	
4.1.1.-Optimizar el uso del Forecast Pro	4.2.1. Establecer contratos de abastecimiento	4.3.1. Optimizar sistema de despacho	4.4.1.- Entregar plan de producción inicial mensual y semanal anticipados	4.5.1.- Definir el nivel y calidad del inventario óptimo que debe manejar la compañía , en USD\$	
4.1.2.- Disminuir las causas de la distorsión de la demanda por Item y Cliente	4.2.2. Incrementar contratos de consignación	4.3.2. Optimizar sistema de distribución	4.4.2.-Revisar el plan de producción con los dptos. De producción y Técnico y analizar disponibilidad de recursos antes de aprobar el plan	4.5.2.- Utilizar la información depurada del pronóstico de la demanda , para planificar	
4.1.3.- Pronosticar la demanda con el pareto de clientes	4.2.3. Implementar sistema de premiación a proveedores	4.3.3. Implementar sistema de almacenamiento por ubicaciones	4.4.3.- Integrar al plan de producción, los planes de mantenimiento	4.5.3.- Distribuir y mantener inventarios de PT en CDs y almacenes de acuerdo con sus Ventas	
	4.2.4. Actualizar parámetros de planificación	4.3.4. Implementar sistema de radio frecuencias en BMP y BPT	4.4.4.- Integrar al plan de producción los Cronogramas de llegada de materiales	4.5.4.- Elaborar plan de compras y de productos intermedios de acuerdo con los requerimientos del plan de producción	
			4.4.5.- Definir políticas y procedimientos de ejecución, seguimiento, evaluación de planes y programas		

[Volver a Mapa](#)

Directriz 4.		Sincronizar la cadena de abastecimiento					
Líder equipo:		Gerente Logística					
Equipo de trabajo:		Jefes Compras, Distribución, Planificación					
Medios	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
4.1. Pronosticar con mayor certeza la demanda	Disponer de datos confiables	Jefe de Planificación	\$ 11,000	01-Ene-05	31-Dic-06	% de demanda Satisfecha	.- % de Efectividad del Forecast
4.2. Asegurar el Abastecimiento de MD y P T importado	Disponer de PT importado y MD.	Jefe de Compras	\$ 0	01-Ene-05	31-Dic-06	% cumplimiento plan abastecimiento por tipo ABC	% cumplimiento plan abastecimiento
4.3. Maximizar la distribución al Canal	Incrementar la demanda satisfecha	Jefe de Distribución	\$ 0	01-Ene-05	31-Dic-06	% de exactitud de inventario	% de costos de transporte respecto a las ventas
4.4. Incrementar efectividad del Plan de Producción	Disponer de un plan debidamente consensuado	Jefe de Planificación	\$ 0	01-Ene-05	31-Dic-06	% de demanda Satisfecha	% cumplimiento plan de producción (items, fechas, volumen)
4.5. Mantener niveles de inventario óptimos en relación a la demanda	Evitar roturas de stocks - evitar sobrestocks	Jefe de Planificación	\$ 0	01-Ene-05	31-Dic-06	% de inventario tipo ABC	% de inventario en rango de desviación propuesto
Volver a Mapa		Volver a despliegue		Ver indicadores			

Medio:		4.1. Pronosticar con mayor certeza la demanda					
Líder equipo:		J. De Planificación					
Equipo de trabajo:		J. De Planificación, G de Mercadeo					
Actividades	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
4.1.1.- Optimizar el uso del Forecast Pro	Obtener información de entrada revisada, analizada y confiable	J. De planificación y Coordinador de planificación de la demanda	\$ 0	Ene-05	Dic-05	.- % Rango de certeza (+/- 25 %)	.- % de Efectividad del Forecast
4.1.2.- Disminuir las causas de la distorsión de la demanda por ítem y Cliente	Obtener información y datos sobre Factores que influyen en la demanda, analizarlos y actuar para controlarlos	J. De planificación, Coordinador de planificación de la demanda, Grte. de Mercadeo, Jefes de línea, Administradores de CD's o Almacenes	\$ 0	Ene-05	Dic-05	Pareto de distorsiones en el forecast	% de Efectividad del Forecast
4.1.3.- Pronosticar la demanda con el pareto de clientes	Tener acercamiento con los puntos que generan la demanda y aportar con datos al forecast	Grte. de Mercadeo, Grte. de Ventas, Jefes de línea, Clientes	\$ 0	Ene-05	Dic-05	Cantidad pedida vs. cantidad despachada	% de demanda Satisfecha
Volver a Mapa		Volver a despliegue		Volver a directriz		Ver indicadores	

Medio:		4.2 Asegurar el abastecimiento de Md y PT imp					
Líder equipo:		Jefe de Compras y Comercio Exterior					
Equipo de trabajo:		Coordinadora de compras locales y asistente de compras					
Actividades	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
4.2.1. Establecer contratos de abastecimiento	Disponer de md para la producción y pt imp para la venta	Coordinadora de compras locales, Jefe de Compras		01-Ene-05	31-Dic-05	% cumplimiento plan abastecimiento por tipo ABC	% cumplimiento plan abastecimiento
4.2.2. Incrementar contratos de consignación	Reducción nivel de inventarios	Coordinadora de compras locales, Jefe de Compras		01-Ene-05	31-Dic-05	número de contratos de consignación	% reducción nivel de inventarios
4.2.3. Implementar sistema de premiación a proveedores	Mejorar el servicio de proveedores	Coordinadora de compras locales, Jefe de Compras		01-Ene-05	31-Dic-05	% proveedores que cumplen estándar	% proveedores premiados/proveedor es propuestos
4.2.4. Actualizar parámetros de planificación	Disponer de información real en el sistema	Coordinadora de compras locales, Jefe de Compras		01-Ene-05	31-Dic-05	% ítems con parámetros actualizados	ítems actualizados/ítems totales
Volver a Mapa		Volver a despliegue		Volver a directriz		Ver indicadores	

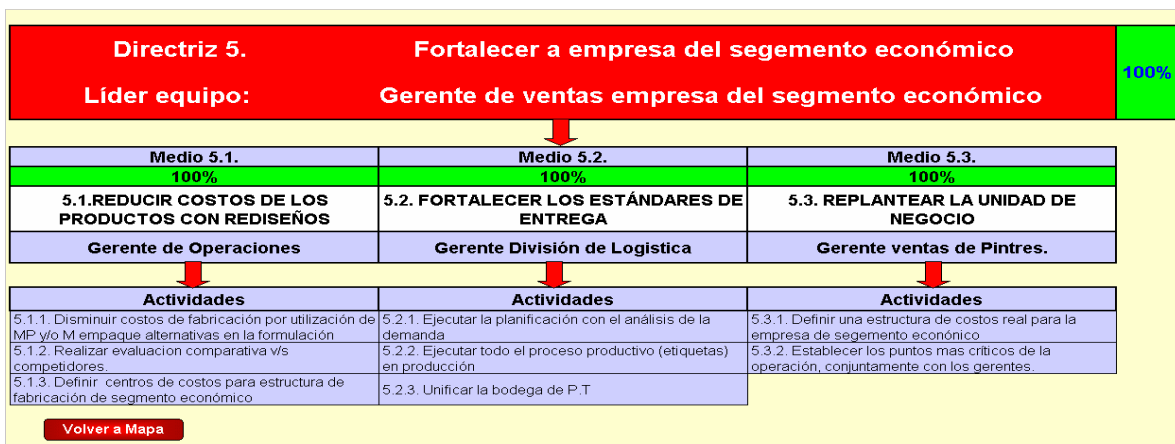
Medio:		4.3. Maximizar la distribución al Canal					
Líder equipo:		Jefe de Distribución					
Equipo de trabajo:		Coordinador de BMP, Coordinador de PT,					
Actividades	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
4.3.1. Optimizar sistema de despacho	Disminuir el tiempo de entrega	Coordinador BPT, Auxiliar de sistemas logísticos		01-Ene-05	30-Nov-05	% de despachos en rangos de tiempo	% de cumplimiento de la política de entregas
4.3.2. Optimizar sistema de distribución	Disminuir tiempo de entrega y evitar desabastecimiento de clientes	Coordinador BPT, Jefe Serv. al cliente, personal de TI	Encuestas de satisfacción, personal para encuestas	01-Ene-05	31-Oct-05	% de entregas completas respecto a la facturación total	% de costos de transporte respecto a las ventas
4.3.3. Implementar sistema de almacenamiento por ubicaciones	Disminuir los tiempos de separación y despacho e incrementar la productividad	Jefe de distribuc., Coordinador de BPT	Personal	01-Ene-06	30-Sep-06	% de ubicaciones implementadas respecto a ubicaciones totales	% de cumplimiento del cronograma
4.3.4. Implementar sistema de radio frecuencias en BMP y BPT	Disminuir tiempos de facturación y despacho	Jefe de distrib., Coordinador BMP, Coordinador de BPT, personal de TI	Sistema de radio frecuencias presupuesto 2006	01-Oct-05	31-Dic-06	% de exactitud de inventario	% del cumplimiento del cronograma
Volver a Mapa		Volver a despliegue		Volver a directriz		Ver indicadores	

Medio: 4.4 Incrementar efectividad del Plan de Producción
Líder equipo: Jefe de Planificación
Equipo de trabajo: Jefe de Producción, Jefe de Planificación

Actividades	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
4.4.1. Entregar plan de producción inicial mensual y semanal anticipados	Tener información sobre ítems y volumen a producir	J. De Planificación, Jefe de Producción	Datos	01-Ene-05	01-Dic-05		planes completos y a tiempo
4.4.2. Revisar el plan de producción con los dptos. De producción y Técnico y analizar disponibilidad de recursos antes de aprobar el plan	Tener un plan ejecutable aprobado	J. De Planificación, Jefe de Producción, Jefe técnico	-datos de capacidad de planta-datos de estructuras-datos de prioridades de producción-Programas-Planes de mantenimiento	01-Ene-05	01-Dic-05		planes completos y a tiempo
4.4.3. Integrar al plan de producción, los planes de mantenimiento	Coordinar la disponibilidad de maquinaria	J. De Planificación, Jefe de Producción, Jefe de Mantenimiento	-datos de capacidad de planta-datos de estructuras-datos de prioridades de producción-Programas-Planes de mantenimiento	01-Ene-05	01-Dic-05		planes completos y a tiempo
4.4.4. Integrar al plan de producción los Cronogramas de llegada de materiales	Coordinar la disponibilidad de materiales directos	J. De Planificación, Jefe de Producción, Jefe de Compras	-Cronograma de llegada de MD-datos de prioridades de producción-Programas-	01-Ene-05	01-Dic-05	% de demanda Satisfecha	planes completos y a tiempo
4.4.5. Definir políticas y procedimientos de ejecución, seguimiento, evaluación de planes y programas	Obtener indicadores de cumplimiento en ejecución de Planes y Programas	J. De Planificación, Jefe de Producción, Jefe de Compras, jefe de mantenimiento	-Datos diarios	01-Ene-05	01-Dic-05		% cumplimiento plan de producción por tipo A, B y C (ítems, fechas, volumen)
Volver a Mapa		Volver a despliegue		Volver a directriz		Ver	

Medio: 4.5 Mantener niveles de inventario óptimos en relación a la demanda
Líder equipo: Jefe de Planificación
Equipo de trabajo: Jefe de Planificación, Jefe de Costos

Actividades	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
4.5.1. Definir el nivel y calidad del inventario óptimo que debe manejar la compañía, en USD\$	Tener cifras sobre las cuales fijar los objetivos	J. De Costos- Grte. de Finanzas- J. De Planificación-	Datos históricos- Presupuestos	01-Ene-05	01-Feb-05	Nivel óptimo según E.V.A. (rango), % de inventario tipo ABC	% de desviación mensual del óptimo, en USD\$
4.5.2. Utilizar la información depurada del pronóstico de la demanda, para planificar	Elaborar el plan de compras y el plan de producción con la base de datos confiable	Grte. de Mercadeo- J. De Planificación- Coordinador de Planif. de la demanda	Datos históricos- Presupuestos	01-Ene-05	01-Dic-05	% de certeza del pronóstico	-Litros e ítems producidos de acuerdo a la demanda
4.5.3. Distribuir y mantener inventarios de PT en CD's y almacenes de acuerdo con sus Ventas	Evitar roturas de stocks - evitar sobrestocks	Coordinador de planif. De la demanda- J. De Planificación- Coordinador de Planif. de la Distribución- J. De Distribución	-datos de ventas- presupuestos	01-Ene-05	01-Dic-05	% de la demanda satisfecha en ítems	días de inventario en CD's y almacenes
4.5.4. Elaborar plan de compras y de productos intermedios de acuerdo con los requerimientos del plan de producción	Evitar roturas de stocks - evitar sobrestocks	Coordinador de planif. De compras- J. De Planificación- Coordinador de Planif. de la Demanda- J. De Producción	-datos de stock- planes y Programas	01-Ene-05	01-Dic-05	% de cumplimiento de planes	días de inventario de Materiales Directos e intermedios
Volver a Mapa		Volver a despliegue		Volver a directriz		Ver indicadores	



Directriz 5. Fortalecer a empresa del segmento económico
Líder equipo: Gerente de ventas empresa del segmento económico
Equipo de trabajo: Gerente de Empresa del segmento económico

Medios	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
5.1. REDUCIR COSTOS DE LOS PRODUCTOS CON REDISEÑOS	Mejorar la competitividad de Empresa de segmento económico	Gerente de Operaciones	\$ 0	01-Feb-05	31-Dic-05	Aceptación de productos en mercado con la marca	Apertura de mercado
5.2. FORTALECER LOS ESTÁNDARES DE ENTREGA	Disminuir la demanda insatisfecha	Gerente División de Logística.	\$ 0	01-Feb-05	31-Dic-05	Medir la demanda insatisfecha	Entregar a tiempo los pedidos de los clientes
5.3. REPLANTEAR LA UNIDAD DE NEGOCIO	Reducción de costos y obtener una estructura competitiva	Gerencias de división	\$ 0	01-Feb-05	31-Dic-05	Mejorar la calidad de los productos con M.P. Alternas	Tener costos accesibles al segmento económico
Volver a Mapa		Volver a		Ver indicadores			

Medio: Líder equipo: Equipo de trabajo:							
5.1. REDUCIR COSTOS DE LOS PRODUCTOS CON REDISEÑOS Gerente de Operaciones Gerente de Operaciones, Jefe Técnico, Jefe de Producción, Jefe de línea, Jefe de costos							
Actividades	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
5.1.1. Disminuir costos de fabricación por utilización de MP y/o M empaque alternativos en la formulación	Productos de menor costo	Gerente de Operaciones, Jefe Técnico	\$ 0	01-Ene-05	30-Jun-05	Mantener parámetros de calidad	% variación de costo
5.1.2. Realizar evaluación comparativa v/s competidores.	Establecer el nivel de calidad de los productos del segmento económico.	Jefe de línea y Departamento técnico.	\$ 0	01-Ene-05	31-Dic-05	Comparativo de desempeño	Cumplimiento del plan de evaluaciones
5.1.3. Definir centros de costos para estructura de fabricación de segmento económico	Costos de fabricación adecuados para esta línea de productos	Gerente de Operaciones, Jefe de Costos	\$ 0	01-Ene-05	31-Ene-05	Centro de costos acorde a línea de negocio	Cumplimiento del cronograma respectivo
Volver a Mapa		Volver a despliegue		Volver a directriz		Ver indicadores	

Medio: Líder equipo: Equipo de trabajo:							
5.2. FORTALECER LOS ESTÁNDARES DE ENTREGA Gerente División de Logística Jefe de Planificación - jefe de Producción - Jefe de distribución y Logística							
Actividades	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
5.2.1. Ejecutar la planificación con el análisis de la demanda	Producto disponible para la venta. (95%)	Jefe de Planificación	\$ 0	01-Ene-05	30-Jun-05	Planificar de acuerdo a las necesidades	Mejor calidad del inventario disponible
5.2.2. Ejecutar todo el proceso productivo (etiquetas) en producción	Mejora en los tiempos de entrega a Bodega P.T.	Jefe de Producción	\$ 0	01-Ene-05	31-Dic-05	Tner producto etiquetado en el proceso	Ser eficientes en las presentaciones del producto
5.2.3. Unificar la bodega de P.T	Inventario centralizado.	Jefe de Distribución	\$ 0	01-Ene-05	31-Mar-05	Tener producto en una sola ubicación	Ser eficiente para relajar los despachos
Volver a Mapa		Volver a despliegue		Volver a directriz		Ver indicadores	

Medio: Líder equipo: Equipo de trabajo:							
5.3. REPLANTEAR LA UNIDAD DE NEGOCIO Gerente ventas segmento económico Finanzas, operaciones, logística.							
Actividades	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
5.3.1. Definir una estructura de costos real para la empresa de segmento económico	Competitividad de la empresa.	Finanzas	\$ 0	01-Ene-05	30-Jun-05	Determinar el real gasto de fábrica	Ser competitivos y rentables
5.3.2. Establecer los puntos más críticos de la operación, conjuntamente con los gerentes.	Visualización de la operación actual y hacia futuro.	Gerencias de División	\$ 0	01-Ene-05	31-Dic-05	Ser competitivos en el mercado del segmento económico	Determinar el margen de rentabilidad de los productos
Volver a Mapa		Volver a despliegue		Volver a directriz		Ver indicadores	

Directriz 6. Incrementar ventas a nivel Nacional Líder equipo: Gerente de Ventas						
100%						
Medio 6.1.	Medio 6.2.	Medio 6.3.	Medio 6.4.	Medio 6.5.	Medio 6.6.	Medio 6.7.
100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
6.1 Concretar acuerdos de precio y calidad con nuestros competidores	6.2 Incrementar el nivel de ventas en zona de baja cobertura	6.3 Crear programa de valor agregado específico para clientes estratégicos	6.4 Mantener una cartera sana	6.5 Replantear sistema de distribución y ventas	6.6 Fortalecer ejecución de venta en los puntos de venta	6.7 Fortalecer el Departamento de Servicio al Cliente
Gerente General	Supervisor de Ventas	Coordinador de mercadeo	Jefe de Cartera	Gerente de Ventas	Supervisor de Ventas	Jefe Servicio al Cliente
Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades	Actividades
6.1.1. Lobby con gremios e instituciones gubernamentales	6.2.1. Establecer parámetros para calificación de crédito clientes	6.3.1. Seleccionar clientes estratégicos para programa	6.4.1. Alianzas estratégicas con empresas financieras	6.5.1. Televenta	6.6.1. Speech de ventas (estandarizar)	6.7.1. Redefinir funciones del personal de Servicio al Cliente para reenfocar su gestión
6.1.2. Validar información de precios reales de mercado	6.2.2. Re-estructurar fuerza de ventas en CD's	6.3.2. Disminución de descuentos por aumento de beneficios cualitativos	6.4.2. Incrementar garantías reales a los clientes	6.5.2. Plan Piloto CD's atendidos desde Guito y Guayaquil	6.6.2. Establecer estándar de merchandising	6.7.2. Implementar un Software informático para registro, medición y seguimiento de casos.
6.1.3. Promover acuerdos de alzas de precios con competidores	6.2.3. Reactivar clientes de base de datos que no compran y generar clientes nuevos	6.3.3. Crear promociones para consumidor final asociado a clientes de Córdoor, participación en la creación publicitaria, premios, etc.	6.4.3. Ingreso de variables para calificación de cartera	6.5.3. Cambiar sistema de remuneración factor variable		6.7.3. Posicionar las funciones del departamento de SAC a clientes internos y externos
	6.2.4. Programa EIMV (Equipo Integral Mercadeo y Ventas)	6.3.4. Realizar contrato "tipo" para establecer mínimos de ventas, beneficios para cada cliente	6.4.4. Definir política de Actualización de la base de datos	6.5.4. Incrementar funciones y gestión al personal de ventas		6.7.4. Implementar un sistema de servicio personalizado con clientes
		6.3.5. Nombrar responsables operativos y ejecutivos de cada cliente		6.5.5. Crear vendedor Cuentas Especiales (autoservicios, mayoristas)		6.7.5. Medir la calidad de servicio que presta la cia. a nuestros clientes
		6.3.6. Medición y control del programa / entrega de beneficios con clientes		6.5.6. Dotación de Palm a vendedores		6.7.6. Fortalecer el Sistema de Flujo de información y comunicación interna
				6.5.7. Política comercial		6.7.7. Fortalecer la cultura organizacional de SAC con las personas que realizan servicio en campo (merc, vias y técnico)
Volver a Mapa						

Medio:		6.1 Concretar acuerdos de precio y calidad con nuestros competidores					
Líder equipo:		Gerente General					
Equipo de trabajo:							
Actividades	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
6.1.1. Lobby con gremios e instituciones gubernamentales	Normalizar calidad de productos en industria pinturería	Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de Mercadeo, Jefe técnico, Gerente de Logística, Gerente de Operaciones	\$ 2,000	01-Ene-05	31-Dic-05	Cumplimiento de cronograma	Nº contactos para regulación Nº acuerdos concretados
6.1.2. Validar información de precios reales de mercado	Determinar cual es verdadero precio	Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de Mercadeo, Jefe técnico, Gerente de Logística, Gerente de Operaciones	\$ 0	01-Ene-05	31-Dic-05	Comparación de precios con la competencia	Ser competitivos en precios y sector
6.1.3. Promover acuerdos de alzas de precios con competidores	Disminuir especulación de precios	Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de Mercadeo,	\$ 2,000	01-Ene-05	31-Dic-05	Cumplimiento de cronograma	Nº acuerdos concretados
Volver a Mapa		Volver a despliegue		Volver a directriz		Ver indicadores	

Medio:		6.2 Incrementar el nivel de ventas en zona de baja cobertura					
Líder equipo:		Supervisor de Ventas					
Equipo de trabajo:		Jefe de Cartera, Supervisor de ventas, Asistentes técnicos					
Actividades	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
6.2.1. Establecer parámetros para calificación de crédito clientes	Agilizar y concretar inclusión de clientes nuevos que no cumplen parámetros actuales	Jefe de Cartera, Supervisor de Ventas, Contralor	Política de cartera enfocada a tipos de clientes	01-Feb-05	30-Abr-05	días Cartera clientes	Nº clientes incluidos con parámetros modificados
6.2.2. Re estructurar fuerza de ventas en CD's	Incrementar cobertura, ventas y mejorar servicio	Gerente de Ventas, Supervisores de Ventas,	Mapeo de zonas, \$ 500=	01-Mar-05	31-Dic-05	margen CDs	ventas CDs
6.2.3. Reactivar clientes de base de datos que no compran y generar clientes nuevos	Mejorar base de clientes activos de 65% al 80%	Supervisores de Ventas	Base de datos	01-Ene-05	31-Dic-05	Crecimiento Horizontal y vertical	% clientes de base datos que compran
6.2.4. Programa EIMV (Equipo Integral Mercadeo y Ventas)	Mejorar nivel de servicio, optimizar vistas, censar mercado, prospección	Coordinador de Pintura Publicitaria, Supervisor de Ventas, Asistentes Técnicos	Viáticos permanentes \$ 8.000=	01-Abr-05	31-Dic-05	impacto en ventas por muestreo	Nº visitas realizadas
Volver a Mapa		Volver a despliegue		Volver a directriz		Ver indicadores	

Medio:		6.3 Crear programa de valor agregado específico para clientes estratégicos					
Líder equipo:		Coordinador de mercadeo					
Equipo de trabajo:		Supervisor de Ventas, Coordinador de ventas, Vendedores					
Actividades	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
6.3.1. Seleccionar clientes estratégicos para programa	Incluir clientes "Top" en programa	Supervisores de Ventas, Vendedores		01-Feb-05	31-Mar-05	Crecimientos de ventas	Nº clientes incluidos en el plan
6.3.2. Disminución de descuentos por aumento de beneficios cualitativos	Mayor rentabilidad para Cóndor al traspasar valores de descuentos a beneficios con "valor agregado para clientes" que inclusive para Cóndor pueda ser más barato y el valor percibido del cliente sea más alto.	Supervisores de Ventas, Vendedores	El recurso sale de los descuentos aprobados para clientes actualmente	01-Abr-05	30-Dic-05	Nivel de satisfacción de clientes - Continuidad en el plan	Crecimientos de ventas
6.3.3. Crear promociones para consumidor final asociado a clientes de Cóndor, participación en la creación publicitaria, premios, etc.	Realizar actividades de Trade que ayuden a generar transacciones adicionales	Asistente de Promoción y Publicidad, Supervisores de Ventas, Vendedores	El recurso sale de los descuentos aprobados para clientes actualmente	01-Abr-05	30-Dic-05	Inversión vs rentabilidad (márgenes Cóndor)	Crecimientos de ventas - Nº de clientes con material publicitario exterior
6.3.4. Realizar contrato "tipo" para establecer mínimos de ventas, beneficios para cada cliente	Formalizar y lograr "comprometer" a clientes en cumplir los objetivos de ventas vs beneficios	Supervisor de ventas		01-Mar-05	31-Mar-05	Compromiso y fidelidad de clientes en el programa	Nº clientes incluidos en el plan
6.3.5. Nombrar responsables operativos y ejecutivos de cada cliente	Integrar a equipo de ventas, call center, SAC	Asistentes del Counter de Ventas, Vendedores, Asistentes del SAC		01-Abr-05	30-Dic-05	Seguimiento a operaciones de cada cliente	Crecimientos de ventas
6.3.6. Medición y control del programa / entrega de beneficios con clientes	Definir si los esfuerzos de negociaciones con clientes fueron "rentables"	Coordinador de Investigación de Mercados		01-Abr-05	30-Dic-05	Inversión vs rentabilidad (márgenes Cóndor)	Crecimiento de ventas
Volver a Mapa		Volver a despliegue		Volver a directriz		Ver indicadores	

Medio:		6.4 Mantener una cartera sana					
Líder equipo:		Jefe de Cartera					
Equipo de trabajo:		Jefe de Cartera, Supervisores de Ventas					
Actividades	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
6.4.1. Alianzas estratégicas con empresas financieras	Recuperar valores considerados incobrables	Jefe de Cartera	\$ 0	01-Abr-05	30-Dic-05	Cobranza y disminución de riesgo porcentaje	Nº de clientes ingresados a empresas financieras
6.4.2 Incrementar garantías reales a los clientes	Disminuir riesgo de incobrabilidad. Incrementar cupos	Jefe de Cartera, Vendedores, Supervisores de Ventas	\$ 0	01-Ene-05	30-Dic-05		Incremento de ventas
6.4.3. Ingreso de variables para calificación de cartera	Optimizar gestión operativa. Autorización automática de sobregiros	Jefe de Cartera, Vendedores, Supervisores de Ventas, Gerente de Ventas	\$ 0	01-Jun-05	30-Dic-05		Tiempo de respuesta en autorizaciones
6.4.4. Definir política de Actualización de la base de datos	Conocer permanentemente la situación de los clientes	Vendedores, Asistentes de cartera	\$ 0	01-Abr-05	30-Dic-05		Tiempo en recuperación de cartera
Volver a Mapa		Volver a despliegue		Volver a directriz		Ver indicadores	

Medio: 6.5 Replantear sistema de distribución y ventas
Líder equipo: Gerente de Ventas
Equipo de trabajo: xxxxxxxxxxxx

Actividades	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
6.5.1. Televenta	Maximizar la fortaleza de ingreso de pedidos telefónicos	Televendedores	\$ 9,000	01-May-05	30-Dic-05	Clientes recuperados - clientes nuevos	Ventas generadas por televendedores
6.5.2. Plan Piloto CD's atendidos desde Quito y Guayaquil	Descongestionar labores de administradores de los CD's, centrando actividades en ventas	Vendedor comisionista por centro	\$ 0	01-Ene-05	30-Dic-05	Calidad de gestión, disminución tiempo de entrega, clientes nuevos	Incremento en ventas, participación de mercado
6.5.3. Cambiar sistema de remuneración factor variable	Optimizar las ventas relacionándolas a un cumplimiento de ventas, cobranzas y factores de gestión. Cuotas por líneas	Gerente de Ventas	\$ 0	01-Ene-05	30-Dic-05	Mejorar nivel de gestión del personal de ventas	Incremento en ventas
6.5.4. Incrementar funciones y gestión al personal de ventas	Mejorar el perfil comercial del personal de ventas orientado a servicio al cliente	Supervisores de Ventas, Vendedores	\$ 0	01-Ene-05	30-Dic-05	Mejorar percepción de calidad de atención de la fuerza de ventas	Medición de gestión por remuneración variable
6.5.5. Crear vendedor Cuentas Especiales (autoservicios, mayoristas)	Mejorar el servicio en estos clientes	Gerente de Ventas, supervisores de ventas, vendedor	\$ 0	01-Ene-05	30-Dic-05	N° de vendedores fuerza de ventas mayoristas adoptados por Cóndor	Incrementar las ventas
6.5.6. Dotación de Palm a vendedores	Información cartera, stock, histórico de ventas por cliente, pedidos	Gerente de Ventas, supervisores de ventas, vendedor, TI	\$ 5,000	01-Mar-05	30-Dic-05	Eficiencia en toma de pedidos, cartera, etc.	Reducción de tiempo en gestión de ventas
6.5.7. Política comercial	Estandarizar precios, condiciones comerciales a nivel nacional	Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de Mercadeo		01-Ene-05	30-Dic-05	Reducción tiempos de gestión	N° clientes bajo condiciones comerciales especializados

[Volver a Mapa](#)

[Volver a despliegue](#)

[Volver a directriz](#)

[Ver indicadores](#)

Medio: 6.6 Fortalecer ejecución de venta en los puntos de venta
Líder equipo: Supervisor de Ventas
Equipo de trabajo: Jefes de Línea, Supervisores de Ventas

Actividades	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
6.6.1. Speech de ventas (estandarizar)	Uniformar la argumentación y manejo de objeciones	Jefes de Línea, Vendedores	Capacitación, materiales de apoyo \$ 500	01-Feb-05	30-Dic-05	Aumentar la calificación mayor de servicio Cóndor vs la competencia	Disminución de reclamos por mala asesoría, consultas de precios
6.6.2. Establecer estándar de merchandising	Disminución de costos por creación de materiales diferentes medidas, mejorar exhibición de productos en los puntos de compra	Asistente de Publicidad, Gerente de Mercadeo, Gerente de Ventas, Supervisores de ventas	Capacitación, material didáctico de apoyo	01-Jun-05	30-Dic-05	Percepción de servicio, presencia visual mejorada de nuestra publicidad	N° de clientes con estándares

[Volver a](#)

[Volver a despliegue](#)

[Volver a directriz](#)

[Ver indicadores](#)

Medio: 6.7 Fortalecer el Departamento de Servicio al Cliente
Líder equipo: Jefe Servicio al Cliente
Equipo de trabajo: Coordinadora Técnica Servicio al cliente, Asistentes de SAC

Actividades	Resultado Esperado	Equipo responsable	Recursos	Fecha inicio	Fecha finalización	Indicadores de monitoreo	
						Calidad	Productividad
6.7.1. Redefinir funciones del personal de Servicio al Cliente para reenfocar su gestión	Mejorar la calidad de atención y el tiempo de respuesta	RRHH y Jefe de Servicio al Cliente	\$ 0	01-Feb-05	15-Feb-05	Participación de todos y ajuste al perfil definido	Manual de funciones aprob
6.7.2. Implementar un Software informático para registro, medición y seguimiento de casos	Tener Control en base a datos estadístico.	TI y Servicio al cliente	\$ 0	01-Ene-05	31-May-05	Disponer de información	Cumplimiento de cronograma de implantación
6.7.3. Posicionar las funciones del departamento de SAC a clientes internos y externos	Lograr que el cliente conozca nuestra infraestructura y las vías a través de las cuales le podemos ayudar	Mercadeo y Servicio al cliente	\$ 900	15-Ene-05	31-Dic-05	Incremento de llamadas	Uso del SAC
6.7.4. Implementar un sistema de servicio personalizado con clientes	Lograr un vínculo que genere fidelidad	Servicio al Cliente	\$ 4,000	01-Ene-05	31-Dic-05	Incremento de ventas	Recompra
6.7.5. Medir la calidad de servicio que presta la cia. a nuestros clientes	Conocer oportunidades de mejora y superarlas	Servicio al Cliente	\$ 3,600	01-Ene-05	31-Dic-05	Nivel de satisfacción	Cumplimiento de frecuencia de encuesta
6.7.6. Fortalecer el Sistema de Flujo de información y comunicación interna	Satisfacer necesidades y brindar soluciones que beneficien al SAC	Todos los departamentos, Servicio al cliente	\$ 0	01-Ene-05	31-Dic-05	Involucrar a todas las áreas de la empresa	Tiempos de respuesta
6.7.7. Fortalecer la cultura organizacional de SAC con las personas que realizan servicio en campo (merc, vtas y técnico)	Mejorar la calidad de atención y el tiempo de respuesta	Servicio al Cliente	\$ 2,640	01-Ene-05	31-Dic-05	Nivel de satisfacción (atención y al cliente)	Cumplimiento de cronograma de implantación

[Volver a Mapa](#)

[Volver a despliegue](#)

[Volver a directriz](#)

[Ver indicadores](#)